

Wesley do Santos Lima

A contribuição do capital humano no grau de satisfação dos clientes no Colégio Santa de
Tereza, Maceió, Brasil.

LISBOA

2019



Instituto Superior de Gestão

Departamento de Mestrados, Pós-Graduações e Formação de Executivos

A contribuição do capital humano no grau de satisfação dos clientes no Colégio Santa de Tereza, Maceió, Brasil.

Wesley dos Santos Lima

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão, Departamento de Mestrados, Pós-Graduações e Formação de Executivos para obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano

Orientadora: Dra. Maisa Gomes Brandão Kullok

LISBOA

2019

RESUMO

Em um cenário global de elevada concorrência no âmbito privado a nível global, identificou-se que a quantidade de escolas na mesma região da cidade de Maceió, no estado de Alagoas, no Brasil, passou a exigir detalhes que as distinguíssem para além do âmbito educacional. Considerando que a escola também é uma instituição privada que necessita de uma demanda comercial, precisa destacar-se das demais, manter-se financeiramente e conquistar clientes constantemente. Neste contexto e, também por este motivo, enquanto investigador e profissional da administração, esta investigação surge como uma proposta de melhoria de serviços, com a realização de um estudo de caso no Colégio Santa Tereza, através do serviço de ouvidoria, a fim de encontrar um diferencial no atendimento, focando na qualidade como elemento primordial da prestação de serviço.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade; privado; serviços; ouvidoria; satisfação.

ABSTRACT

In a global scenario of high competition in private sector at a global level, it was identified that the amount of schools in the same region of the city of Maceió in the State of Alagoas, in Brazil, required details that distinguish them beyond the scope educational. Considering that school is also a private institution that needs a commercial demand, it needs to stand out from the others, remain financially and win customers constantly. In this context and, for this reason too, as a researcher and management professional, this investigation emerges as a proposal for improvement of services, with the realization of a case study in the Colegio Santa Tereza, through the ombudsman service, in order to find a differential in attendance, focusing on quality as a primordial element of provision of service.

KEYWORDS: quality; private; services; ombudsman; satisfaction.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor e Salvador Jesus Cristo, por ter me proporcionado chegar até aqui, porque sem ele não tinha conseguido. E a minha família (Kelly, Myckall, Anna e Rômulo), Terezinha de Jesus e amigos que contribuíram nessa caminhada.

*Em memória da minha querida vó Josefa Carlos
dos Santos, a quem sempre acreditou e investiu em
mim.*

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – ORIGEM DA ADMINISTRAÇÃO.....	4
1.1. A filosofia como pressuposto da ciência moderna.....	4
1.2. Revolução Industrial no desenvolvimento da administração.....	6
1.3. Precusores da Administração.....	10
1.3.1. Robert Owen (1771-1858).....	10
1.3.2. Charles Babbage (1792-1871).....	11
1.3.3. Frederick Winslow Taylor (1856-1915).....	11
1.3.4. Henry L. Gantt(1861-1919).....	13
1.3.5. Henri Fayol(1841-1925).....	13
1.3.6. Henry Ford (1863-1947).....	16
CAPÍTULO 2 – QUALIDADE.....	17
2.1. Conceito de qualidade.....	17
2.2. Modelo Japonês de Administração e Toyotismo.....	19
2.2.1.Princípio da eliminação de desperdícios.....	21
2.2.2.Princípio da fabricação com qualidade.....	23
2.3. Os cinco “S” da Qualidade.....	26
2.4. Gestão da qualidade em empresa particular.....	28
2.4.1. Gestão em escolas particulares na realidade brasileira.....	28
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE CONTEXTUAL DO COLÉGIO SANTA TEREZA.....	31
3.1. Origem do Colégio Santa Tereza.....	31
3.2. Estrutura.....	31
3.3. Quantidade de alunos.....	32
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....	34
4.1. Problema de pesquisa e objetivos.....	34
4.2. Tipo de pesquisa.....	34
4.3. Métodos.....	35
4.3.1. Método Histórico.....	35
4.3.2. Método estatístico.....	35
4.3.3. Método comparativo.....	35
4.3.4. Método estudo de caso.....	35
4.4. Técnicas e procedimentos de recolha de dados.....	36
4.4.1. Pesquisa bibliográfica.....	36

4.4.2. Pesquisa de campo.....	36
4.4.3. Estudo de caso.....	37
4.5. Amostra.....	37
4.6. Dados da pesquisa de Qualidade.....	37
4.6.1. Maternal e Jardim de Infância.....	38
4.6.2. Ensino Fundamental Inicial.....	41
4.6.3. Ensino Fundamental Final.....	44
4.6.4. Ensino médio/secundário.....	47
4.7. Análise dos resultados.....	49
4.8. Conclusão.....	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

INTRODUÇÃO

O processo de desenvolvimento do mundo, na atualidade, realiza-se através de um ciclo de competitividade constante, no qual as empresas buscam constantes meios de atrair novos clientes e consumidores. Diante desta perspectiva, a gestão de qualidade integra-se enquanto um instrumento fundamental no processo de crescimento sustentável dentro de uma gestão equilibrada, explica Maximiano (2008) que “Qualidade significa aplicação dos melhores talentos e esforços para produzir os resultados mais elevados” (p.157).

No intuito de realizar uma abordagem completa, optamos por uma análise histórica, iniciando pela história da administração. As leituras e estudos realizados para fundamentar esta pesquisa revelaram que a administração é utilizada no decorrer de toda a história do desenvolvimento humano, e, considerada hoje como uma ciência social, tem desenvolvido-se também, de acordo com as mudanças constantes da sociedade.

Este espaço ocupado pela administração pode ser explicado por Stoner, “A medida que as sociedades foram crescendo e ficando mais complexas, a necessidade das organizações e de administradores foi ficando cada vez mais clara.” (1985, p.23), desta forma, o desenvolvimento da sociedade exigia uma forma de organização que administrasse os conflitos em diferentes âmbitos.

No capítulo 1, falaremos da origem da administração e, para isto, partiremos da filosofia como pressuposto da ciência moderna, considerando que O processo administrativo recebeu forte influência da área da filosofia. Podemos destacar os princípios de René Descartes¹ que foram trabalhados no desenvolvimento da administração científica e, posteriormente, também foi trabalhado na gestão de qualidade.

Também será retratado o período da revolução industrial e sua contribuição no desenvolvimento da administração visto ter sido o momento que impulsionou a nova concepção de trabalho surgida com a introdução da máquina a vapor, por James Watt (Chiavenato, 2000, p. 30) e, conseqüentemente, exigiu uma nova forma de abordagem administrativa com o desenvolvimento das novas tecnologias.

¹Filósofo, matemático e físico francês, “[...]considerado o fundador da filosofia moderna” (Bunnun& Tsui-Jamesseu, 2010, p.691), e que, através do seu livro *O Discurso do Método*, contribui para a administração em diferentes âmbitos.

A coordenação destes elementos destacou a necessidade de um trabalhador responsável pela organização dos processos na fábrica, os quais Chiavenato chama “Os grandes capitães de indústrias” (2000, p. 38) e, desta forma, estes fatores contribuíram na construção de “[...]condições propícias para a busca de bases científicas para a melhoria da prática empresarial e para o surgimento da teoria administrativa” (Chiavenato, 2000,p. 38).

Por fim, finalizaremos este capítulo com os precursores da administração, ou seja, destacaremos os estudos e teorias criados que servem, até a contemporaneidade, como referência no estudo da administração e que foram divisores de águas na história da administração, pois modificava-se completamente a visão acerca do trabalho realizado nas fábricas, sendo eles Robert Owen, Charles Babbage, Frederick Taylor, Henri Gantt, Henri Fayol e, por fim, Henry Ford.

O capítulo 2 aborda a Qualidade, iniciando pelo seu conceito, de forma geral, como no dicionário e também de acordo com autores conceituados da administração, como Maximiano. Em seguida, falaremos sobre o modelo japonês de administração e o toyotismo, destacando as particularidades deste modelo de produção e como ele desenvolveu-se e expandiu-se ao restante do mundo.

Chegaremos assim aos cinco S da qualidade, de forma totalmente inovadora, com princípios a serem seguidos para reprodução de um modelo de fabricação que prevê a qualidade dos produtos e do ambiente de trabalho.

Por fim, a gestão da qualidade em empresa particular, de forma a direcionar nossa investigação a um objeto, destaca as particularidades e diferenças cabíveis a uma empresa prestadora de serviços e de âmbito privado, como uma escola.

Este capítulo aborda principalmente os diferenciais competitivos e o envolvimento dos trabalhadores com os serviços prestados, com o objetivo principal de alcançar novos clientes e conseguir manter a oferta de serviços sem prejudicar-se financeiramente. Para que o cliente esteja satisfeito com a empresa é fundamental que a empresa empregue uma política de qualidade e apresente resultados positivos para o seu campo de atuação.

Neste contexto, focamos em abordar as instituições privadas de ensino, que têm implantado o serviço de ouvidoria como um canal de atendimento aos clientes. Esse novo setor dentro de uma instituição de ensino visa contribuir no processo de qualidade da empresa, objetivando o aumento no número de matrículas

No capítulo 3 focamos em apresentar a instituição que permitiu a realização do estudo de caso que fundamenta esta investigação, apresentamos desta forma, a origem do Colégio, seu crescimento no contexto regional e a sua estrutura atual. Por fim, apresentamos a quantidade de alunos matriculados, os quais seus responsáveis foram os inquiridos no processo de recolha de dados.

Por fim, nosso capítulo 4 detalha o percurso metodológico adoptado na elaboração desta investigação, apresentando o problema de pesquisa, objetivos, técnicas e instrumentos utilizados para a investigação e, neste mesmo capítulo, são apresentados os dados recolhidos bem como sua análise.

Portanto, esta investigação engloba um conjunto de abordagens teóricas e práticas, que visam fundamentar e explicitar situações vividas no âmbito profissional, enquanto administrador e no âmbito pessoal, enquanto usuário de serviços. A compreensão da articulação entre teoria e prática no contexto da administração revela-se enquanto um setor em constante crescimento e desenvolvimento junto à sociedade, que cada vez mais exige novos e atualizados instrumentos de prestação de serviços.

CAPÍTULO 1 – ORIGEM DA ADMINISTRAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a origem da administração através da exposição de conceitos específicos que contribuíram para seu desenvolvimento durante muitos anos, desde seu campo de atuação inicial como organização. Foi com o processo de expansão da produção industrial, entre o fim do século XIX e início do século XX, na Inglaterra, França e Estados Unidos da América, que as mudanças na organização do trabalho apresentaram um significativo impacto no modelo de gestão.

1.1. A filosofia como pressuposto da ciência moderna

De acordo com autores de referência na área da administração, os seres humanos são administrados em grupos e em organização desde o período pré-histórico, quando os bandos que viviam de forma comunitárias, através da caça, pesca e coleta de alimentos, reconheciam e obedeciam a um líder ou grupo, responsável pelas decisões e pelo bem-estar comum. De acordo com Stoner, “À medida que as sociedades foram crescendo e ficando mais complexas, a necessidade das organizações e de administradores foi ficando cada vez mais clara” (1985, p. 23).

Seguindo este raciocínio, revela-se apropriado referenciar que o filósofo, matemático e físico francês René Descartes, “considerado o fundador da filosofia moderna” (Bunnun e Tsui-James, 2010, p. 691), contribuiu na construção de princípios influenciadores do processo administrativo.

No levantamento bibliográfico desta pesquisa, deparamo-nos com a referência de Gaarder à obra de Descartes, chamada O discurso do método, na qual Descartes levantou o questionamento sobre qual método filosófico deve ser usado pelo filósofo para resolver um problema filosófico. Em sua obra, Descartes afirma que não devemos considerar nada verdadeiro, enquanto nós mesmos não tivermos reconhecido claramente que se trata de algo verdadeiro, e, para conseguirmos isto, é preciso decompor um problema complicado em tantas partes isoladas quanto possível.

Dito isto, podemos começar por uma análise básica, utilizando as palavras de Gaarder de que “[...]cada pensamento deve ser pesado e medido” (1995, p.255), de forma “[...]mais ou menos como Galileu queria medir tudo e transformar em mensurável o que fosse incomensurável” (p.255,1995). Portanto, Descartes acreditava que o filósofo, para construir um novo conhecimento, deve partir dos aspectos mais simples para gradualmente chegar aos mais complicados. Ou seja, o filósofo deve testar, através de cálculos, se todos os aspectos da

situação foram considerados. Só assim, acreditava Descartes, se poderia chegar às conclusões filosóficas (Gaardes, 1995).

Afirma ainda Gaarder (1995), que a intenção de Descartes era aplicar o método matemático à reflexão filosófica, ou seja, estabelecer uma conexão entre as duas matérias e, desta forma, poder provar as teorias filosóficas de forma semelhante a como se prova um princípio matemático, empregando, para tanto, a mesma ferramenta de trabalho: os números. Desta forma, os testes deviam ser repetidos até uma conclusão final.

Segundo Bunnin e Tsui-James, através deste método Descartes buscava “compreender o mundo por meios puramente naturais, racionais[...]” e ainda afirmam que “[...]nesse contexto, dizer que Descartes foi o pai da filosofia moderna é dizer que ele foi o maior defensor do autoproclamado movimento moderno do século XVII” (2010, p. 692).

O século XVII foi marcado como um período de grandes transformações no campo da ciência e do pensamento. Com o absolutismo monárquico e a contra-reforma, ou seja, um regime de governo concentrado em um único representante e uma reafirmação da doutrina católica como dominante, em concorrência ao crescimento do protestantismo, a possibilidade de explicação matemática do universo representava uma base sólida para as futuras ciências modernas.

Assim, o Movimento Moderno recebeu diversas denominações, como “nova filosofia ou filosofia mecânica e filosofia experimental” (Bunnin e Tsui-James, 2010, p.692). Foi um movimento bastante diversificado, abrangente e difundido. Segundo Bunnin e Tsui-James “[...]uma compreensão segura e útil do mundo podia ser alcançada se renunciássemos aos métodos e pressupostos equivocados do passado e fundássemos o conhecimento sobre novas bases” (2010, p.692).

De forma a especificar mais a análise e direcionar a discussão para o campo da administração, ressalta-se a reflexão da obra de René Descartes, intitulada “O Discurso do Método”.

René Descartes nasceu em 1596 e faleceu em 1650, foi um filósofo, matemático e físico francês e considerado o fundador da filosofia moderna. Dentre seus destaques, está a criação do Sistema de Coordenadas Cartesianas², a fusão da álgebra e geometria, resultando na Álgebra

² O Sistema de Coordenadas Cartesiano em dois eixos – vertical e horizontal – que representam pontos no espaço.

Analítica que, por sua vez, foi importante no desenvolvimento de outros modelos de cálculos e formulações matemáticas.

Na filosofia, destacou-se através de seu método filosófico denominado método cartesiano. Os princípios deste método são descritos por Chiavenato:

- 1.princípio da dúvida sistemática ou a evidência: consiste em não aceitar como verdadeiro coisa alguma enquanto não se souber com evidência, clara e distintamente, aquilo que é realmente verdadeiro. Com essa dúvida sistemática evita-se a prevenção e a precipitação, aceitando-se apenas com certo o que seja evidentemente certo.
- 2.Princípio da análise ou de decomposição: consiste em dividir e decompor cada dificuldade ou problema em tantas partes quantas sejam possíveis e necessárias à sua adequação e solução e resolvê-las. Cada uma, separadamente.
- 3.Princípio da síntese ou da composição: consiste em conduzir ordenadamente nossos pensamentos e nosso raciocínio, começando pelos objetivos e assunto mais fáceis e simples de se conhecer, para passarmos gradualmente aos mais difíceis.
- 4.Princípio da enumeração ou de verificação: consiste em fazer recontagens, verificações e revisões tão gerais que se fique seguro de nada haver omitido ou deixado à parte. (2010, p. 3).

Os princípios representam um modelo para o organizar os pensamentos e ideias, de forma a compreendê-los, analisa-los e conduzi-los, porem foi o quarto princípio que teve grande influência nas teorias da administração, das quais falaremos mais a frente.

1.2. Revolução Industrial no desenvolvimento da administração

O século XVIII foi marcado pelo intenso desenvolvimento industrial e, conhecido como período da Revolução Industrial, produto de dois eventos que Maximiano descreve como “[...]o surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor”(2010, p.29) e Chiavenato completa que “com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho” (2000, p. 30). Esta nova concepção de trabalho modificou complemente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social, em um lapso de um século.

Estas mudanças, afirma Chiavenato, “foram maiores do que as mudanças ocorridas em todo o milênio anterior” (2000, p. 30). A produção e aplicação de conhecimentos administrativos passaram a ser influenciados por uma nova personagem social, conhecida como empresa industrial (Maximiano, 2010).

A Inglaterra foi“o primeiro país a fazer a transição para uma sociedade industrial” (Maximiano, 2010), tornando-se, desta forma, o precursor das fábricas em modelo industrial. O sistema funcionava de forma que “os capitalistas entregavam matérias primas e máquinas da produção de têxteis para as famílias, que recebiam pagamento por peças” (Maximiano, 2010,

p. 30), aos poucos, os trabalhadores passaram a ser reunidos em galpões, de forma a ser possível exercer maior controle sobre seu desempenho.

Afirma Maximiano (2010) que fatores que contribuíram para o nascimento do sistema fabril foi este interesse de controle dos trabalhadores, associado à invenção das máquinas e sua aplicação na produção de bens, especialmente com os produtos têxteis. Porém, ao mesmo tempo que a concentração de trabalhadores nas máquinas aumentava a produtividade, também aumentava a complexidade dos problemas empresariais e sociais.

É possível ressaltar, até o momento, que as teorias e princípios de administração são relativamente recentes. Foi a Revolução Industrial do século XVIII que deu origem à necessidade de uma abordagem sistemática da administração.

O desenvolvimento das novas tecnologias concentrou-se em elevadas quantidades de matéria-prima e de operários nas fábricas. Os bens eram produzidos em grande quantidade e exigiam também uma ampla distribuição. A coordenação destes elementos chamou a atenção para a necessidade de se colocar uma pessoa que responsável pela contratação dos operários, distribuição do trabalho e pela definição de objetivos de produção.

Neste seguimento cronológico, a entrada do século XIX marca uma nova perspectiva sobre o trabalho industrial, da qual ressaltamos, de acordo com Stoner, a “[...]divisão do trabalho de Charles Babbage e Robert Owen, preocupados com a melhoria das condições de trabalho dos empregados” (1985, p. 24). Esta nova perspectiva foi de fundamental importância não só para as fábricas, como também para os trabalhadores e cada vez mais a administração tornava-se uma necessidade para a mudança no campo do trabalho e social.

Os estudos acerca da melhoria das condições de trabalho contribuíram para que no início do século XX, surgisse um modelo de administração que, reconhecido como ciência, provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da época.

Desta forma, no âmbito das abordagens clássicas, a administração científica é um modelo de administração criado por Frederick Taylor, em meados do fim do século 19 e início do século 20. Taylor utilizou o quarto princípio de Descartes, para criar um modelo de produção nas fábricas fixado no controle na e da produção.

As características deste modelo, o qual ficou conhecido como Taylorismo, era de eliminar os desperdícios e aumentar a produtividade reduzindo os custos de produção. De acordo com Silveira Júnior e Oliveira (1996), a revolução taylorista foi mecanicista, e suas

características “implicavam a divisão do trabalho, o estudo de tempos e movimentos, a ênfase sobre autoridade funcional e a repartição hierarquizada dos postos de trabalho. Esses elementos caracterizaram a mudança (revolucionária) taylorista, impositiva em todos os seus aspectos” (p. 13).

Foi nesta mesma época que o francês Jules Henri Fayol idealizou a Teoria Clássica da Administração, com estudos direcionados aos problemas encontrados no topo das estruturas organizacionais das empresas (Spagnol, 2002, p. 117). Fayol ressaltava a necessidade de diretrizes para administração de organizações complexas como as fábricas e ficou conhecido como o fundador da Escola Clássica de Administração não por ter sido o primeiro a investigar o comportamento administrativo, mas por elaborar suas ideias considerando a relevância dos aspectos da estrutura organizacional, utilizando das palavras de Stoner, “[...]por ter sido ele o primeiro a sistematizá-lo” (1985, p. 27).

A boa prática administrativa, acreditava Fayol, deve seguir certos padrões que podem ser identificados e analisados, o que o levou a descrever quatorze princípios gerais da administração, Spagnol (2002) descreve os principais citados “princípio da divisão do trabalho; da autoridade e responsabilidade; da unidade de comando; da hierarquia ou cadeia escalar e da departamentalização” (p. 118). Desta forma, Taylor e Fayol complementam-se na elaboração da teoria clássica.

Na década de 1880, final do século XIX, a Westinghouse e a General Eletronic dominavam o ramo de bens duráveis. Foi neste período que criaram organizações próprias de vendas, com vendedores treinados, “dando início ao que hoje denominamos marketing” (Chiavenato, 2000, p. 36). Portanto, foram estas duas empresas que assumiram a organização do tipo funcional que, brevemente, seria adotada pela maioria das empresas americanas.

Entre 1880 e 1890, as indústrias segundo Chiavenato, “passaram a controlar as matérias-primas através de seus departamentos de compras, adquirindo firmas fornecedores e controlando a distribuição para vender seus produtos diretamente ao varejista ou ao consumidor final” (2000, p. 37). Procurava-se maior eficiência na produção, compras, distribuição e vendas.

De forma breve, os meios de reduzir custos diminuíram, as margens de lucro baixaram, o mercado foi-se tornando saturado de produtos e as empresas passaram a procurar novos mercados por meio da diversificação de produtos. A velha estrutura funcional começou a emperrar e “[...]assim surge a empresa integrada e multi-departamental[...]”, esta, por sua vez, “[...]se formava por meio da combinação: vários pequenos produtores de determinado bem se

agregavam em uma combinação horizontal, uma fabricação, sob o controle de uma companhia holding” (Chiavenato, 2000, p. 37).

Destas alianças, resultou uma organização com escritórios centrais, permitindo a concentração da produção em fábricas e os investimentos em pesquisa e desenvolvimento do produto. As antigas unidades não mais eram conduzidas pelos donos/familiares, mas passaram a ser administradas por gerentes assalariados. Em seguida, o controle do mercado de distribuição eliminou os intermediários, para vender mais barato ao consumidor final e não dependendo de atacadistas.

Neste contexto, “Os grandes capitães de indústrias” (Chiavenato, 2000, p. 38) não conseguiram sistematizar seus vastos negócios com eficiência, pois seus perfis eram empreendedores e não organizacionais, destacamos que a organização é um desafio tão difícil quanto a criação dessas empresas, porém cada uma exige pessoas qualificadas para o objetivo específico.

A chegada do século XX foi marcada pela queda financeira de grandes corporações (Chiavenato, 2000, p. 38), a direção de uma empresa exigia mais do que habilidades pessoais e as atuais condições financeiras e organizacionais apontavam a necessidade do que chamamos grandes organizadores da empresa moderna. Foi assim que “Os capitães das indústrias pioneiros e empreendedores, cederam seu lugar para os organizadores[...]” (Chiavenato, 2000, p.38) e continua:

“Estava chegando a era da competição e da concorrência como decorrência de fatores com:

1. Desenvolvimento tecnológico, que proporcionou um crescente número de empresas e nações concorrendo nos mercados mundiais.
2. Livre-comércio.
3. Mudança dos mercados vendedores para mercados compradores.
4. Aumento da capacidade de investimento de capital e elevação dos níveis de ponto de equilíbrio.
5. Rapidez do ritmo de mudança tecnológica que rapidamente tornou obsoleto um produto ou reduz drasticamente seus custos de produção.
6. Crescimento dos negócios e das empresas. (Chiavenato, 2000, p. 38).

Portanto, a conexão entre estes fatores de aspecto social e econômico condicionavam à procura de bases científicas que auxiliassem no desenvolvimento e melhoria da prática empresarial, considerando-se que a importância da teoria administrativa e da técnica organizacional como meios de desenvolvimento do modelo de produção e acúmulo de riquezas.

No século XX, com o desenvolvimento das tecnologias e da produção, um novo modelo organizacional de produção passa a ser exigido. A produção mecanicista do taylorismo não é

suficiente para atender às exigências produtivas e o trabalhador precisa adaptar-se ao ritmo mais acelerado, é assim que Henry Ford implanta a esteira de produção, com a qual o trabalhador não mais produz de acordo com o trabalho coletivo, mas “[...]mas uma necessidade de adaptação do próprio trabalhador ao ritmo do trabalho coletivo agora ditado não pelo próprio trabalho coletivo mas pela velocidade do transporte do produto em processo através dos trabalhadores da fábrica.” (Cipolla, 2003, p. 84). Este modelo ficou conhecido como fordismo, e revolucionou a indústria na época, promovendo a grande inovação do século XX: a produção em massa. Um destaque deste modelo produtivo foi a produção em massa de carros, tornando-se sucesso mundial.

1.3.Precursos da Administração

Reconhecendo-se a importância de conhecer os precursores da administração científica, realizamos um levantamento de informações de cunho biográfico, apresentada em seguimento cronológico.

1.3.1. Robert Owen (1771-1858)

Era gerente de várias fábricas de algodão em New Lanark, na Escócia, no início do século XIX. Segundo Maximiano, “Naquela época, as condições de vida e de trabalho dos empregados eram muito pobres. Crianças de cinco ou seis anos de idade trabalhando era coisa comum e a jornada padrão de trabalho era de 13 horas”, e afirma que “Owen concebia o papel do administrador como um papel de reforma” (2012, p. 19). Isto porque investiu na construção de melhores residências para seus empregados e abriu uma loja da empresa onde os próprios empregados podiam comprar produtos a preço menor. Diminuiu a jornada padrão de trabalho para 10 horas e meia e recusou-se contratar crianças com menos de 10 anos de idade.

Deixava claro, porém, que não lutava por uma reforma nas condições de trabalho por questões apenas humanitárias, mas afirmava que a melhoria das condições dos empregados levaria a uma maior produção e, conseqüentemente, maiores lucros. Enquanto outros administradores concentravam seus investimentos em aperfeiçoamento técnico, para Owen o melhor investimento que um administrador podia fazer era nos próprios trabalhadores, os quais chamava as “máquinas vitais” (Stoner, 1982, p. 24).

Além das melhoradas condições de trabalho, instituiu diferentes processos de trabalho para aumentar a produtividade, como por exemplo, a avaliação aberta do trabalhador diariamente. Para Owen, estas avaliações abertas serviam tanto para identificar áreas de problema, como também para promover o empenho e estimular competição.

Nas organizações atuais, afirma Stoner que “a prática de divulgar dados de vendas e de produção baseia-se nos mesmos princípios psicológicos” (1985, p. 24). Logo na sequência veio Babbage trazendo mais uma contribuição para a administração, trazendo uma outra abordagem.

1.3.2. Charles Babbage (1792-1871)

Professor de matemática e inglês, durante muito tempo buscou, através de estudos, maneiras de aumentar a eficiência das fábricas. Assim, chegou à conclusão de que a aplicação de princípios científicos nos processos de trabalho não só aumentaria a produtividade como também reduziria os custos. Segundo Stoner, “Babbage foi um dos primeiros defensores do princípio da divisão do trabalho” (1985, p. 24), pois defendia que cada etapa da operação fabril deveria ser analisada, para que as diversas habilidades necessárias à operação fossem identificadas antes do trabalho final.

Desta forma, poder-se-ia reduzir o tempo de treinamento e evitar a repetição de cada operação, como também melhoraria as habilidades e aumentaria a eficiência dos trabalhadores. É possível constatar que as atuais linhas de montagem de produção, na qual cada operário é responsável por uma tarefa repetitiva diferente, são baseadas nas ideias de Babbage.

1.3.3. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Foi um engenheiro mecânico estadunidense, técnico em mecânica e também operário, criador da administração científica, como mencionamos anteriormente. Segundo Chiavenato, “O nome administração científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de aumentar a eficiência industrial” (2016, p. 4). Taylor organizou a administração de forma sistemática, na tentativa de comprová-la enquanto ciência.

Assim, provocou mudanças na forma de administrar e propôs o estudo da organização e da administração pelo viés científico, como nas palavras de Chiavenato, acreditava que “A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência” (2016, p. 4).

É preciso ressaltar que a administração científica surgiu, em parte, pela necessidade de se aumentar a produtividade, visto que a oferta de mão-de-obra qualificada era insuficiente no início do século XX, principalmente nos Estados Unidos da América – EUA. A administração científica é uma abordagem a nível ascendente - do operário ao supervisor/gerente – e das partes – operário e organização empresarial, portanto a importância da divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização.

Para aumentar a produtividade, era preciso descobrir maneiras de aumentar a eficiência dos operários, como diz Chiavenato, “[...]essa ideia de aumentar a produtividade da empresa seria por meio do aumento de eficiência no nível operacional” (2016, p. 5), isto é, aumentar a qualificação dos operários.

Segundo Stoner, “As ideias de Taylor se originaram principalmente de seus anos de experiência e experimentação em três empresas: a Midvale Steel, a Simonds Rolling Machine e a Bethlehemsteel” (1985, p. 24). Na Midvale. Taylor analisava e marcava o tempo dos movimentos dos operários siderúrgicos numa série de tarefas, e, com o estudo de tempo como base, passou a dividir cada tarefa em seus componentes e projetar os métodos mais rápidos e melhores para as operações de cada uma das partes, estabelecendo quanto os operários poderiam fazer com os equipamentos e os materiais disponíveis.

Lidou ainda com o medo dos operários de trabalhar depressa, pois acreditavam que, se terminassem o trabalho depressa, seus salários baixariam ou seriam despedidos, assim, “Taylor aconselhou os empregadores a pagar aos operários mais produtivos salários mais altos que os pagos aos outros operários” (Stoner, 1985, p. 24). Assim, os empregados foram incentivados a superar seus padrões de desempenho anteriores, desta forma, “Taylor chamou seu plano de sistema de salários diferenciado” (Stoner, 1985, p. 24), e estes eram “cientificamente corretos” (Stoner, 1985, p. 24), estabelecidos a um de forma justa para a empresa e para o trabalhador.

Na Simonds Rolling Machine e na Bethlehem Steel, “[...]Em 1893 Taylor chegou à conclusão de que poderia pôr suas ideias em prática melhor como engenheiro, prestando serviços particulares de consultoria administrativa” (Stoner, 1985, p. 24), logo conseguindo mostrar aumento de produtividade, de qualidade moral dos operários e de salários.

Em uma operação, a Simonds tinha 120 mulheres inspecionando rolamentos de bicicletas. O trabalho era longo e não aparentava possibilidade de melhoras. Taylor estudou e marcou o tempo dos movimentos das melhores operárias, depois treinou as outras nos métodos das colegas mais rápidas e transferiu ou despediu as que trabalhavam com menos eficiência. Introduziu períodos de descanso, juntamente com o seu sistema de salário diferenciado e outros aperfeiçoamentos, “os custos baixaram e a produtividade, a qualidade, os lucros e o moral das operárias aumentaram” (Stoner, 1985, p. 25).

Em 1898, a Bethlehem Steel Company contratou Taylor como consultor para estudar os funcionários que descarregavam matérias-primas dos vagões ferroviários que chegavam e que

carregavam o produto concluído nos vagões que partiam. Taylor foi informado de que os operários eram habitualmente lentos e que não queriam trabalhar mais depressa.

Com a ajuda de um companheiro, estudou o mercado e o tempo das operações envolvidas na descarga e no carregamento dos vagões, chegando ambos à conclusão de que, com períodos frequentes de descanso, cada homem poderia dar conta de aproximadamente 48 toneladas por dia. O companheiro de Taylor era Henry L. Gantt.

1.3.4. Henry L. Gantt (1861-1919)

Engenheiro industrial, prestava consultorias e já trabalhara com Taylor na Midvale, na Simonds e na Bethlehem Steel. Considerava apropriado o modelo de incentivos de Taylor, mas abandonou o sistema de salários diferenciados por achar que ele tinha pouco efeito sobre a motivação.

Sua nova ideia consistia em cada recompensar cada operário que terminasse uma meta de carga de trabalho estipulada para um dia, com um abono de cinquenta centavos de dólar no respectivo dia. Depois, acrescentou outro fator de motivação, atribuindo ao capataz, um abono por operário que atingisse a meta diária, um abono especial de todos os operários do dia, mais um abono especial se todos os seus operários atingissem a meta. Criou ainda, segundo Stoner, “um sistema de gráficos para a programação a produção” (1985, p. 26), o qual é conhecido como Gráfico de Gantt e utilizando até os dias atuais.

1.3.5. Henri Fayol (1841-1925)

A administração científica destaca-se pelo interesse no aumento da produtividade na fábrica e no operário enquanto indivíduo. Na administração clássica, a teoria que Stoner chamou de “[...]teoria clássica da organização” (1985, p. 27), surgiu da necessidade de descobrir diretrizes para administração de organizações complexas como as fábricas.

Fayol, como antes mencionado, é conhecido como fundador da escola clássica de administração visto que defendia a organização da prática administrativa em padrões, e, a partir desta ideia, esquematizou uma sólida doutrina de administração (Stoner, 1985, p. 27).

Portanto, Fayol “[...]começou dividindo as operações da empresa em seis atividades, todas elas intimamente dependentes umas das outras” (Stoner, 1985, p. 27). Estas atividades eram:

- Técnicas – a produção e fabricação de produtos;

- Comerciais – a compra de matéria-prima e a venda dos produtos;
- Financeiras – obtenção e aplicação de capital;
- De segurança – proteção dos empregados e das propriedades;
- Contábeis – registro e cálculo de custos, lucros e obrigações, balanços e compilação de dados estatísticos;
- Administrativa – é claro que o enfoque principal de Fayol era nesta última atividade, pois ele achava que as habilidades administrativas tinham sido o aspecto mais negligenciado das operações empresariais.

Estas operações, de forma interligada, pretendiam organizar a estrutura organizacional. Desta forma, definiu a administração em termos de cinco funções, visto que, como afirma Chiavenato, “[...]para Fayol o ato de administrar são prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (2016, p. 11).

Estas funções administrativas envolvem os elementos da administração, isto é, as funções do profissional administrador, as quais são, como mencionadas por Chiavenato, e aqui descrevemos:

- Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal;
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
- Controlar: certificar-se de que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas.

Dito isto, citamos novamente Chiavenato, afirmando que “Esses são os elementos da administração que constituem o chamado processo administrativo” (2016, p. 11), visto que são localizáveis no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa, tanto com o diretor, o gerente, o chefe, como o supervisor.

Além destes, Fayol também estipulou quatorze princípios gerais, com o objetivo de guiar a uma boa administração. Estes são:

1. Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas.

3. Disciplina: depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais: Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
7. Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição
8. Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. Cadeia escalar: é alinha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.
10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. Estabilidade do pessoal: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, melhor para a empresa.
13. Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
14. Espírito de equipe: a harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Estes princípios instituídos por Fayol são utilizados na dinâmica administrativa das empresas até os dias atuais, representando sua eficácia no ambiente empresarial e a atemporalidade de sua visão e estudo.

1.3.6. Henry Ford (1863-1947)

Iniciou sua vida como mecânico, chegou a projetar um modelo de carro e, em 1899, fundou sua primeira fábrica de automóveis, que logo foi fechada. Em 1903, surgiu a Ford Motor Co. com o objetivo de popularizar um produto artesanal e acessível apenas à classe alta. Desta forma, a ideia consistia em vender carros a preços populares, com assistência técnica garantida, desta forma, revolucionando a estratégia comercial da época.

Segundo Chiavenato, “[...]entre 1905 e 1910, Ford promoveu a grande inovação do século XX: a produção em massa” (2000, p. 67). Embora não tenha inventado o automóvel, nem mesmo a linha de montagem, “Ford inovou na organização do trabalho: a produção de maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e pelo menor custo possível” e, ainda, “[...]esta inovação teve maior impacto sobre a maneira de viver do homem do que muitas das maiores invenções do passado da humanidade” (Chiavenato, 2000, p. 67).

Apenas 10 anos depois, a fábrica de Ford já fabricava 800 carros por dia, e, no ano seguinte, chegou a dividir parte do controle de ações da empresa com os próprios funcionários. O salário mínimo foi definido em cinco dólares por dia, em jornada de oito horas, que representava entre duas e quatro horas menos do que a jornada normal da época (Chiavenato, 2000, p. 67). Em 1926, 88 fábricas estavam espalhadas, empregando cerca de cento e cinquenta mil pessoas e fabricando cerca dois milhões de carros por ano.

Ford utilizou um sistema de concentração vertical, produzindo desde a matéria-prima inicial ao produto final, além da concentração horizontal através de uma cadeia de distribuição comercial por meio de agências próprias. Segundo Chiavenato, “Ford fez uma das maiores fortunas do mundo graças ao constante aperfeiçoamento de seus métodos e processo de trabalho” (2000, p. 67), destacando-se em uma época de grande desenvolvimento de empresas e do processo de produção.

Compreendendo, desta forma, o processo produtivo e suas modificações através de estudos ao longo de uma sequência cronológica de tempo, considera-se importante realçar que foram determinados aspectos sócio históricos que marcaram os respectivos períodos e que o período histórico influenciava a construção e emergência destes novos modelos, que se complementavam cada vez mais.

CAPÍTULO 2 - QUALIDADE

Neste capítulo iremos abordar a origem do conceito de qualidade, guiados por estudos específicos de teóricos da área. Para isso, analisaremos brevemente o desenvolvimento histórico do conceito e como este foi marcante no Japão, tornando-se um modelo de referência na Qualidade. Essa referência mundial surgiu com uma marca que, ao implantar um sistema de qualidade, se tornou sucesso global.

A Gestão da Qualidade Total, iniciada pelo Japão, pode-se dizer que foi a responsável pelo sucesso da Toyota e o referencial teórico, nesta pesquisa, baseia-se neste modelo de Qualidade.

Assim, para uma melhor forma de compreensão do contexto desta pesquisa, realizaremos primeiramente uma análise do conceito de qualidade e suas modificações paralelamente ao desenvolvimento histórico, abordaremos também o modelo japonês de administração, com foco na implantação do modelo toyota, também conhecido como toyotismo, abordando seus dois principais princípios.

De forma a objetivar mais a pesquisa, abordaremos a filosofia dos 5S e a gestão da qualidade em empresa particular e, por fim, gestão em escolas particulares com foco na realidade brasileira.

2.1. Conceito de qualidade

O conceito de qualidade tem se modificado ao longo do desenvolvimento industrial. É preciso ressaltar que sua existência data do início da era industrial, porém sua execução era apenas a conferir o trabalho realizado, de forma bastante simples.

Com o desenvolvimento dos modelos de produção e, principalmente, com a alta produtividade e saturação de produtos do mercado, consequência da competitividade entre empresas e, principalmente da globalização econômica, o enfoque da qualidade alterou-se, pois o mercado não mais era regido pela produção, mas pela exigência do consumidor.

De acordo com o dicionário Aurélio, qualidade é um termo originário do latim *qualitate*, que significa “Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza” (Ferreira, 1986, p. 44).

Em uma escala de valores, qualidade significa aquilo que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa, ou seja, “[...]a qualidade é a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo. A qualidade deve visar às necessidades do usuário, presente e futuras” (Maximiano, 2012, p. 159).

Sua origem foi discutida primeiramente pelos filósofos gregos, que pensaram no ideal da excelência, entendendo-se que “[...]excelência é a característica que distingue alguma coisa pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto” ainda, “[...]para os gregos, a excelência era absoluta: era o ideal mais elevado” (Maximiano, 2012, p.159).

Qualidade, portanto, significa um método de aplicação de esforços em busca de resultados excelentes. Ou seja, compreende-se que as coisas precisam ser bem-feitas, e que para isso é preciso buscar o padrão mais elevado, não contentando-se com o caminho mais fácil ou fraudulento (Maximiano, 2012, p. 159). Este ideal de excelência explicita-se no padrão contemporâneo de “fazer bem feito” pela primeira vez.

Este é o princípio pelo qual se fundamenta a administração da qualidade orientada para a busca de padrões superiores de desempenho. Neste caminho a gestão da qualidade tem conquistado espaço e tornado-se fundamental para o processo de crescimento sustentável dentro de uma gestão equilibrada. Nesta perspectiva, Maximiano afirma que "Qualidade significa aplicação dos melhores talentos e esforços para produzir os resultados mais elevados" (2012, p.157) e para isto acontecer, é necessário o envolvimento dos trabalhadores de forma geral.

De forma a destacar os problemas do período pós Segunda Guerra, no ano de 1951 o trabalhador da General Eletric, Armand Vallin Feigenbaum, apresentou uma versão mais recente sobre os princípios da qualidade, “[...]à qual deu o nome de Controle da Qualidade Total” (Maximiano, 2012, p. 169). A ideia fundamental era definir que o interesse do cliente era o ponto de partida, ou seja, “A qualidade quem estabelece é o cliente e não os engenheiros, nem o pessoal de marketing ou a alta administração” (Maximiano, 2012, p. 169). Compreende-se que a qualidade de um produto/serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto/serviço que satisfazem as expectativas do cliente.

A qualidade precisa estar embutida no produto/serviço, tais como outros aspectos que englobam o conjunto total do produto/serviço, como a confiabilidade (capacidade do produto desempenhar sua função repetidamente, ao longo de seu ciclo de vida) e a manutenibilidade (a capacidade de o produto receber manutenção satisfatoriamente).

Com esta nova dimensão, a qualidade deixa de ser atributo do produto ou serviço. Deixa de ser também responsabilidade exclusiva do departamento da qualidade, pois como acima mencionamos e é destacado por Maximiano, “A qualidade é problema de todos e envolve todos os aspectos da operação da empresa” (2012, p. 169).

A qualidade do produto/serviço exige, portanto, uma visão sistêmica, que integre as ações das pessoas, máquinas, informações e todos os outros recursos envolvidos na administração da qualidade, visto que a administração da qualidade se inicia na administração superior (Maximiano, 2012, p. 170), de onde parte a coordenação inicial da produção. Para

Feigenbaum citado por Maximiano (2012, p.170), o departamento da qualidade, dentro dessa nova forma de trabalho, deve ter poderes suficientes na empresa para garantir a qualidade dos produtos e serviços.

Assim, o papel da administração da qualidade é procurar garantir a satisfação do cliente e, ao mesmo tempo, garantir os interesses econômicos da empresa. Segundo Feigenbaum (citado por Maximiano, 2012, p.170) afirmava, todo produto ou serviço é realizado por um par de mãos humanas, e, portanto, a obtenção da qualidade depende da participação e do apoio das pessoas, de forma que “[...]o fator humano desempenha um papel primordial” (Maximiano, 2012, p. 170).

Adiante, as ideias de Feigenbaum (citado por Maximiano, 2012, p.170) a respeito do Controle da Qualidade Total tiveram maior repercussão a nível especulativo do que a adoção a nível de execução. Este cenário mudou rapidamente quando se descobriu que outros países tinham adotado não apenas essas ideias, mas muitas outras técnicas e conceitos de administração da qualidade.

De acordo com Maximiano, “Somente há poucas décadas, o conceito da qualidade passou formalmente para a função de gerenciamento” (2012, p. 170). Em sua forma original, a qualidade era relacionada às funções de inspeção, mas atualmente é essencial para o sucesso de um produto. Dentro das empresas, a qualidade agora incorpora não somente aspectos de inspeção dos produtos, mas funções que vão desde engenharia até marketing. A abordagem passou a ser sistêmica e holística em detrimento de uma abordagem corretiva.

2.2.Modelo Japonês de Administração e Toyotismo

Do início do século XX até meados dos anos de 1970, o campo das organizações de empresas tornou-se um amplo espaço de disseminação de conceitos e técnicas oriundos da expansão das grandes empresas americanas e europeias (Maximiano, 2012, p. 188) e é na década de 1970, que o Japão começa a ocupar espaço no mundo das organizações e da administração. Desde então, as ideias vindas do Japão também começaram a fazer parte do vocabulário e do currículo do estudo da administração, visto que o modelo de produção japonês “tornou-se um modelo universal, e um dos principais pilares que sustentam a competitividade na economia” (Maximiano, 2012, p.188).

A Toyota foi uma empresa que, embasada nos princípios americanos, buscou forma de adaptá-los ao seu contexto societário e, principalmente, melhorá-lo. Estudos revelam que a

contribuição da Toyota para a história moderna da administração foi além da incorporação e melhoramento da filosofia e das técnicas da qualidade, como veremos a seguir.

O novo modelo produtivo teve início no modelo fordista, quando o jovem engenheiro Eiji Toyoda visitou as instalações da Ford nos Estados Unidos da América na primavera de 1950, conhecendo e estudando o modelo produtivo e repassou à sua empresa no Japão a crença de possibilidades de melhoras no sistema de produção japonesa (Wood Jr, 1992). Toyoda acreditava que o sistema de produção em massa não era adequado ao trabalho japonês e precisava ser mais flexível. Até então, a Toyota era uma marca de pouca expressão no mercado automobilístico, mas após esse marcante momento da década de 50, tornou-se a terceira maior montadora de carros do mundo.

A nova filosofia adotada por Toyoda, propunha o desenvolvimento e “[...]aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade” (Mendes, 2007 apud Lopes, 2014, p. 16).

O sistema de produção que ficou conhecido como Toyotismo, tem evoluído desde a sua implantação na década de 1950 e, segundo Maximiano “baseia-se não apenas nos especialistas da qualidade, mas principalmente nas técnicas de Henry Ford e Frederick Taylor” (2012, p. 189).

Retomando brevemente o que abordamos no capítulo anterior, Eiji Toyoda era da família proprietária da fábrica Toyota e, unindo-se a Taiichi Ohno, chefe de engenharia da mesma empresa, criaram o sistema Toyota de produção após uma visita à empresa Ford, como uma versão encurtada e, principalmente, melhorada das ideias americanas.

Ressalta Maximiano, que “Os dois princípios mais importantes do sistema Toyota são: eliminação de desperdícios e fabricação com qualidade” (2012, p. 189). O princípio da eliminação de desperdício, aplicado primeiro à fábrica, baseia-se na produção enxuta, que consiste em fabricar com a máxima economia de recursos. O princípio da fabricação com qualidade tem por objetivo produzir virtualmente sem defeitos.

Esses dois princípios, além de complementarem-se, possibilitam a fabricação de produtos de alta qualidade de conformidade (produtos que não precisam ser retrabalhados ou descartados) a um custo baixo. A combinação de qualidade com preço baixo, aliado ao design dos automóveis, gradativamente levou a Toyota de empresa insignificante à posição de terceira montadora do mundo, atrás da General Motors e da Ford.

Para o bom funcionamento destes princípios, o sistema Toyota depende do comprometimento e envolvimento dos funcionários, para isso, envolve uma administração participativa, que promove a participação dos funcionários no processo decisório, este veio a tornar-se o terceiro importante elemento do sistema Toyota. Assim, é possível resumir que “os três elementos do sucesso do sistema Toyota são: qualidade, produtividade e participação” (Maximiano, 2012, p. 190).

2.2.1. Princípio da eliminação de desperdícios

Este princípio foi observado na visita de Toyoda à Ford, quando percebeu que a produção em massa do fordismo representava um enorme desperdício de recursos, esforços humanos, materiais, espaço e tempo (Maximiano, 2012, p. 190), visto que em um espaço de fábrica, havia grandes estoques e espaços vazios.

Toyoda identificou que a especialização excessiva que Ford propunha desperdiçava principalmente recursos humanos, pois as especialidades eram muito limitadas e sem flexibilidade, com base na filosofia do *Just In Case*, de manter os recursos em prontidão para cumprir o programa de trabalho a qualquer momento.

No ocidente, este sistema foi utilizado por muito tempo, mas o que acreditavam ser precaução e abundância de recursos, para os japoneses representava desperdício. Destacamos também que o Japão após a Segunda Guerra Mundial, enfrentava uma dramática escassez de recursos, então, para ser eficiente e competitiva, a Toyota precisava modificar e simplificar o sistema Ford, de forma a torná-lo mais racional e econômico.

A economia de recursos também representa uma maior possibilidade de lucro e como o trabalho em fábrica é um trabalho produtivo e exige sua efetivação através da venda, a eliminação dos desperdícios significa reduzir atividades que não agregam valor de lucro aos produtos (Maximiano, 2012, p. 190), visto que agregar valor significa executar operações de materiais e componentes estritamente relacionadas ao produto.

Portanto, a Toyota elaborou um manual, na qual classifica os desperdícios em sete tipos principais:

1. Tempo perdido em concerto ou refúgio.
2. Produção além do volume necessário ou antes do momento necessário.
3. Operações desnecessárias ou antes do momento necessário.

4. Transporte.
5. Estoque.
6. Movimento humano.
7. Espera.

De acordo com o manual, após eliminados ou reduzidos ao mínimo indispensável os desperdícios, o que resta é atividade ou esforço para agregar valor ao produto que se destina ao cliente. Desta forma, a eliminação de desperdícios diminui os custos de produção, sem que o valor do produto para o cliente fique comprometido.

Continuando com o seu manual de trabalho, o sistema Toyota recomenda três formas de eliminação de desperdícios: racionalização da força de trabalho, *just in time* e produção flexível.

Para racionalizar a força de trabalho, foi realizada uma atividade onde os operários foram organizados em equipes com um líder cada. Receberam um conjunto de tarefas de montagem e a missão de trabalhar coletivamente de modo a executá-las da melhor maneira possível. O líder trabalha em conjunto com o grupo e coordena-o, esses grupos receberam tarefas simples de manutenção de seus próprios equipamentos, consertos de pequenas ferramentas e controle de qualidade.

A ideia estava no conceito que viria a ter grande importância na administração: manufatura celular, autogestão e trabalho em equipe, são conceitos que viriam a ser empregados em todos os sistemas de produção (Maximiano, 2012, p.192).

O método *just in time* tem o objetivo de reduzir ao mínimo o tempo de fabricação e o volume de estoque de produtos. Seu princípio é firmar um fluxo contínuo de materiais em sincronia com a programação do processo de produção (Maximiano, 2012, p. 192), desta forma, minimizando o estoque. Para isso, desenvolveu-se parcerias com fornecedores, para fortalecer a cadeia de suprimentos.

Este modelo de parceria entre empresas e fornecedores tornaram-se usuais na administração de empresas. Na linha de produção, o *just in time* funciona como um supermercado: o operador que precisa de peças entrega um cartão especificando o que deseja e leva outro, que acompanha o material que recebeu, o cartão sinalizador desta movimentação é chamado *Kanban* (Maximiano, 2012, p.193).

Por fim, a terceira forma de eliminação de desperdícios é a produção flexível, que consiste na fabricação de produtos em pequenos lotes, em conformidade com as encomendas (Maximiano, 2012, p. 193). A produção flexível é o maior contraste entre o modelo toyotista e o modelo ocidental de produção.

Ohno, parceiro de Toyota, treinou os operários para que fossem capazes de fazer modificações nos moldes das máquinas, sem depender de especialistas para isso, economizando tempo de produção – enquanto a Toyota conseguia fazer a mudança dos moldes das prensas em três minutos, o resto do mundo precisava de um dia completo.

2.2.2. Princípio da fabricação com qualidade

O segundo princípio do sistema Toyota é a fabricação com qualidade, com o objetivo principal de identificar e corrigir defeitos e, conseqüentemente, evitar os desperdícios, visto que “[...]quanto menor a quantidade de refugos e retrabalho, mais eficiente é o sistema produtivo” (Maximiano, 2012, p.193).

A fabricação com qualidade constitui-se por três elementos: fazer certo da primeira vez; corrigir os erros em suas causas fundamentais; e utilizar círculos da qualidade.

Uma das grandes influências da Toyota, assim como praticamente toda a indústria japonesa, foram os americanos que trabalharam no Japão em meados de 1950. Com destaque a William Edwards Deming, “[...]uma das ideias mais marcante de Deming era fazer certo da primeira vez” (Maximiano, 2012, p.193).

O manual da Toyota afirma a boa qualidade como princípio do sistema Toyota de produção, e para que as peças funcionem plenamente, sem problemas e, assim, oferecendo ao mercado um veículo de qualidade assegurada, é essencialmente importante que a qualidade esteja em cada processo de fabricação.

No setor de produção, de acordo com Maximiano, “o funcionário deve desenvolver o trabalho com a absoluta convicção de que ele é o maior responsável, sempre consciente de que a operação posterior é o cliente” (2012, p. 193), considerar que a operação posterior é o cliente significa que sua operação é o final e que, como a operação seguinte é o cliente, ele não pode prejudicar seu cliente, portanto, não se deve entregar peças defeituosas para a operação posterior.

No caso de surgimento ou identificação de alguma anormalidade, o mandamento é tomar providências de imediato. Como destaca Maximiano, “Tomar providências imediatamente resulta em descobrir com mais facilidades as causas do defeito e cuidar para que o defeito não ocorra outra vez” e continua que “A filosofia de fazer certo da primeira vez torna o trabalhador responsável pela qualidade de seu trabalho” (2012, p. 194). Com isto, o controle da qualidade anteriormente realizado pelos inspetores durante e ao final do processo produtivo, torna-se desnecessário e é eliminado.

Mesmo este princípio sendo utilizado pelo sistema Toyota de produção desde a década de 1950, apenas “[...]nos anos 90 a indústria ocidental conseguiu eliminar os inspetores e tornar os operários responsáveis pela qualidade de seu próprio trabalho”. (Maximiano, 2012, p.194), portanto, demorou algum tempo até a indústria da produção reconhecer a melhoria de ser fazer bem feito deste o princípio do processo de produção.

Para corrigir os erros em suas causas fundamentais, “[...]outra providência da Toyota foi dar aos trabalhadores o poder de parar a linha de produção sempre que encontrassem um problema que não conseguissem resolver” (Maximiano, 2012, p. 194), e, desta forma, analisar sistematicamente cada erro, perguntando sucessivamente “por quê?” até chegar à causa fundamental.

Esta metodologia, afirma Maximiano (2012, p. 194), recebeu o nome *five whys*, em tradução literal, cinco por quês, e com sua adoção os problemas de produção reduziram drasticamente, ao ponto da proporção de veículos fabricados em relação à produção prevista aproximar-se dos 100%.

A ideia dos Círculos da Qualidade, ou Círculos de Controle da Qualidade – CCQ, “foi desenvolvida por Kaoru Ishikawa e aplicada pioneiramente pela Toyota” (Maximiano, 2012, p. 195). No formato original, o círculo da qualidade é constituído por um grupo de voluntários de um mesmo setor ou área de trabalho que se reúnem regularmente para estudar e propor a solução para os problemas que estejam comprometendo a qualidade e a eficiência dos produtos.

O objetivo imediato, afirma Maximiano (2012, p. 195), é encontrar a resolução para problemas de qualidade e de eficiência ao envolver os funcionários no processo de análise e resolução de problemas, alargando seu campo de visão, suas responsabilidades e, conseqüentemente, seu sentido de realização.

Os objetivos específicos envolvem melhorar a comunicação dentro do próprio grupo de trabalho, que fica prejudicada no sistema tradicional do trabalho isolado da linha de montagem e estimular um clima de criatividade, mentalidade da qualidade, autocontrole e prevenção de falhas.

A qualidade no setor de serviços é um fator de competitividade importantíssimo na atualidade, visto que “[...]basta considerar dados de um censo realizado nos EUA, que indica que a cada cem pessoas, 75 estão empregados em organizações de serviços[...]” e continua que “Somando-se a este número as pessoas empregadas nas indústrias e que envolvidas com serviços, restando somente quatorze pessoas para fabricar produtos” (Rosander, 2016, p.44).

Desta forma, uma atividade que envolve a prestação de serviço, significa estabelecer uma relação entre o cliente e o prestador de serviço. É importante lembrar que uma prestação de serviço pode também ser uma relação entre setores de uma mesma empresa.

A satisfação do cliente determina a qualidade do serviço. Os resultados da preocupação com a qualidade dos serviços têm se demonstrado compensadores, particularmente quando é introduzido o conceito de qualidade total.

Para Las Casas, “esse conceito significa uma situação na qual uma organização fornece serviços com qualidade superior para seus clientes, proprietários e funcionários” (1992, p. 254), segundo o autor, o crescimento nos lucros é da ordem de 12% para as empresas que tem orientação ao cliente contra 1% para aquelas que não têm, expondo a existência de retorno na adoção de programas de qualidade total em serviços e ainda, se uma empresa retém a evasão de clientes em 5%, ela terá como consequência um lucro entre 25% a 85%.

Os serviços estão sempre sujeitos à avaliação do cliente, mesmo que de forma inconsciente (Miguel, 2016, p.47). Ora, quando alguém entra no cinema, observa inicialmente o ambiente físico: limpeza, conforto, temperatura e posteriormente, avalia aspectos específicos, como tela e projeção, som, luminosidade e o filme. Existem outros aspectos a ser observados, caso seja necessário o uso dos sanitários, as instalações e condições e limpeza. Além do ambiente físico, existem antes os processos pelos quais o indivíduo passa até chegar à sala, como a compra e o recebimento de bilhetes e oferta de comestíveis.

É desta forma que o cliente interage com um ambiente físico, processos e indivíduos, o que resulta numa percepção de todos os aspectos situacionais, conduzindo a um julgamento em que decide se a experiência foi satisfatória ou não. Quando o serviço prestado tem a capacidade

de satisfazer, é considerado de “boa” qualidade. É neste contexto que Miguel (2016, p. 48) afirma que a administração de serviços exige uma abordagem organizacional, necessária para a construção de um fator de qualidade que venha a ser reconhecido pelo cliente e torne-se a força propulsora da empresa.

2.3. Os cinco “S” da Qualidade

Alguns métodos são utilizados dentro de um conjunto de práticas que visam o bom gerenciamento e administração das empresas. De acordo com Isnard, Agliberto, Alexandre, Edmarson e Sérgio (p.119, 2008) “Os métodos de gestão representam um conjunto de práticas disponíveis para uso no sistema das empresas” e, durante o processo de aplicação dos métodos, são utilizadas ferramentas de gerenciamento e de técnicas aplicadas na condução de grupos. Estes métodos são implantados pelas diversas áreas da organização, à medida que surgem necessidades específicas, citamos os métodos 5S e seis sigma, que representam “desdobramento da função qualidade” (Ciercoet *al*, 2008, p.119).

É difícil imaginar uma fábrica japonesa suja e desorganizada, pois na atualidade as representações que temos, associadas aos diversos instrumentos de controle e fiscalização torna-o praticamente impossível, mas este era um fato corriqueiro no Japão derrotado do pós-guerra. Foi neste período que nasceu o movimento 5S: no final da década de 1960, como parte do esforço empreendido para reconstruir o país, e que muito contribuiu, em conjunto com outros métodos e técnicas, para o reconhecimento da poderosa inscrição *made in Japan*, ou, em tradução livre, feito no Japão.

Segundo Ciercoet *al*, “no Brasil, o movimento chegou formalmente através dos trabalhos pioneiros da Fundação Christiano Ottoni, liderada pelo professor Vicente Falconi, em 1991” (2008, p.120). Atualmente existem diversas versões e contribuições à filosofia original, mediante o acréscimo de outros S e interpretações diversas, mas que mantêm a coerência com os princípios básicos.

Ciercoet *al* afirmam que o 5S “É uma filosofia voltada para a mobilização dos colaboradores, através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho” e, ainda “[...] incluindo eliminação de desperdícios, arrumação de salas e limpeza” (2008, p. 120).

O método é chamado de 5S porque, em japonês, as palavras que designam cada fase de implementação começam com a letra S:



O 5S tem papel importante como um instrumento de união dos colaboradores. Segundo Ciercoet al, “[...] seu objetivo principal é mudar a maneira de pensar desses colaboradores, a fim de que procurem ter um comportamento melhor em toda a vida, tanto profissional quanto familiar” (2008, p.120).

De maneira a incentivar a utilização da capacidade criativa de cada colaborador da empresa mediante a formação espontânea de grupos de trabalho, bem como aproveitando o potencial de participação de cada um, pode-se eliminar a papelada sem serventia, arrumar e manter salas e corredores limpos e desobstruídos, realocar itens inservíveis no momento para posterior utilização por outras áreas ou até para possível descarte.

A filosofia do 5S, portanto, propõe uma forma de organização participativa do ambiente de trabalho.

2.4. Gestão da qualidade em empresa particular

Qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independentemente do ramo de atividade e abrangência de atuação, a nível público ou privado.

Para uma distinção entre o conceito de Qualidade do início do século XX e o período atual, utilizamos da definição de Ciercoet al, “a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes” (2008, p.32). Portanto, independente do porte da empresa, existem programas de qualidade e de melhoria de processos na maior parte dos setores econômicos,

seguindo a máxima de que não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais.

Desta forma, a similaridade funcional e até mesmo de desempenho dos produtos e bens de consumo é cada vez maior. Por isso é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, “[...] pois qualidade hoje está muito mais associada à percepção de excelência nos serviços” e, ainda, “[...] quando se fala em serviços está-se falando basicamente de pessoas” (Ciercoet al, 2008, p. 33).

Portanto, ressalta-se desta reflexão que o elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo, desta forma, prover treinamento adequado, por exemplo, pode significar o êxito do empreendimento.

2.4.1. Gestão em escolas particulares na realidade brasileira

A gestão escolar é um ramo com particularidades específicas e que se norteia pela realidade social, econômica e cultural que a permeia. Portanto, é preciso ter em consideração que a aplicação deste modelo administrativo é adaptada à realidade apresentada.

Seguindo este viés, concordamos com a afirmação de Martins, quando este afirma que “A administração escolar pressupõe uma filosofia e uma política que a norteiam; logo, segue prioridades estabelecidas para a educação, resultantes de uma reflexão profunda, sistemática e contextual dos problemas educacionais da realidade” (2007, p. 33), desta forma, explicita ainda que:

Se a ótica de quem estabelece a política educacional prioriza o intelectualismo e o professor como centro do processo educativo, por exemplo, tem-se uma educação tradicional. Se prioriza o aluno ativo como centro do processo educativo, por exemplo, tem-se uma educação escolanovista. Se prioriza o aluno concreto como projeto político da sociedade, tem-se uma educação progressista. (Martins, 2007, p.33)

A partir deste breve destaque sobre a administração escolar, ressaltamos também a concepção de administração escolar que, segundo Martins, pode ser “Humanista tradicional, humanista moderna ou progressista” (2007, p. 34). No Brasil, as escolas trabalham com estes três modelos de gestão, dificultando uma definição específica da gestão escolar na realidade brasileira.

Destacamos aqui que, ao longo desta pesquisa, foi possível identificar que a maioria das escolas particulares trabalha com a perspectiva progressista, na qual o aluno é identificado como um projeto político social.

Em relação às escolas públicas, estas apresentam-se com rendimento abaixo das escolas particulares, o que, a nível de senso comum, induz ao erro de se considerar o ensino particular de bom nível por si só.

É preciso ressaltar que a escola particular não está distante da problemática da educação brasileira, a nível nacional, as escolas particulares têm apresentado maior rendimento em comparação às escolas públicas, mas quando comparadas a nível mundial, tem menor rendimento do que as escolas públicas em outros países.

De acordo com reportagem do O Globo, um teste internacional realizado com jovens de mais de 60 países em 2012 revelou que em algumas disciplinas a qualidade do ensino nas escolas particulares brasileiras não é superior à de escolas públicas de países desenvolvidas. Em relação às escolas particulares destes mesmos países, as particulares brasileiras estão em situação inferior (O Globo, 2015).

Em uma pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, constatou-se que, no Brasil, houve uma melhoria na infraestrutura e na relação aluno-professor entre 2003 e 2012, mesmo assim, ambos os quesitos permaneceram como os piores índices quando comparados aos demais países pertencentes à organização. Esta pesquisa ainda revelou que o Brasil melhorou o investimento em material escolar, e, conforme o índice de qualidade dos recursos educacionais da OCDE (elaborado com base nos dados do Programa Internacional de Avaliação de Alunos-Pisa), o país saltou de um índice de -1,1, em 2003, para -0,5, em 2012. O número, no entanto, ainda coloca o Brasil entre os piores no ranking em relação aos países analisados. Quando o quesito é inclusão socioeconômica, o cenário se manteve praticamente estável no país. (Gestão Educacional, 2015)

Considera-se, portanto, a inadequação de condenar todo o ensino público, tanto como de enaltecer a rede particular em sua totalidade, afinal, identificam-se problemas comuns a ambos os segmentos.

Destacamos, dentre estes problemas, a formação dos professores. Segundo reportagem do O Globo (2015), 39% dos professores da rede pública, no ensino secundário, ministram aulas sem ter a devida formação, em comparação a 35% dos que trabalham nas escolas particulares.

Destaca-se que, neste contexto, o melhor aproveitamento do aluno da rede privada deve-se pelos fatores externos que, a nível econômico e social, lhe permitem base de formação e apoios extraescolares distintos do aluno da rede pública.

Mesmo com o desenvolvimento da educação, a nível de escolas públicas, é mais comumente observado crianças de famílias pobres alcançarem níveis educacionais superiores ao dos genitores. Desta forma, é possível refletir sobre as particularidades inerentes à administração escolar em uma escola de âmbito privado, a qual trabalha com um público especificamente delineado em aspectos sociais e, principalmente, financeiros. Neste ambiente, a administração escolar é adotada como uma relação direta de compra e venda de mercadoria, neste caso, a educação.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE CONTEXTUAL DO COLÉGIO SANTA TEREZA

Neste capítulo retrataremos a origem e a estrutura organizacional do Colégio Santa Tereza, considerando-o enquanto o objeto de estudo principal deste trabalho, o qual disponibilizou seu espaço físico da ouvidoria e dados documentais para contribuir na realização desta investigação sobre importância da qualidade na prestação do serviço com ênfase na matrícula.

Portanto, iremos abordar sua origem histórica, estrutura, ciclos, numerários e pesquisas de satisfação envolvendo os pais e os alunos, com o objetivo de analisar a importância da ouvidoria em uma instituição de ensino privada para uma gestão de qualidade.

3.1. Origem do Colégio Santa Tereza

A história da empresa tem início em 1974, na cidade de Maceió, estado de Alagoas, no Brasil, pela iniciativa da jovem Terezinha de Jesus Oliveira Cardoso, com o apoio dos respectivos genitores, aquando do surgimento de um educandário de médio porte, com aulas de reforço escolar a poucas crianças. Iniciou-se com três alunos na cozinha de sua residência e, ao longo do segundo semestre, as aulas eram ministradas já no quintal de casa, com aproximadamente 30 alunos.

Em 1977, foi criado o educandário Santa Tereza, com cursos infantil/infantário e pré-primário/jardim de infância. Em 1984, a necessidade de ampliação culminou na criação do pré-escolar e do primeiro grau, referente do primeiro ao quinto ano.

Em 1985 transformou-se em Colégio Santa Tereza com a adoção do sexto e sétimo ano. Em 1986, criou-se o oitavo e nono ano e, em 1998 passou a contar também com, no Brasil conhecido como 1º, 2º e 3º anos do ensino médio e, em Portugal, conhecidos como 10º, 11º e 12º anos do ensino secundário.

3.2. Estrutura

O Colégio Santa Tereza está localizado no bairro do Vergel do Lago, na cidade de Maceió, e suas instalações dividem-se em um amplo prédio, dispondo de salas de aula, sala de leitura, salas com lousa digital, salas de vídeo, laboratórios de química. A estrutura de lazer, esporte e cultura inclui a quadra poliesportiva e o salão de eventos, onde são realizadas as atividades esportivas e as atividades extra-classe, como coral e apresentações teatrais, piscina e disponibiliza transporte próprio para os alunos.

São disponibilizados dois refeitórios, que oferecem almoço a um custo popular para os alunos. Todos os ambientes, tanto interno como externo, são monitorados através de câmeras de segurança e nenhum aluno pode deixar o estabelecimento sem autorização do responsável.

Cada ciclo possui uma coordenação, uma coordenação geral e o setor de psicologia trabalham em conjunto.

O colégio possui duas entradas para os alunos, uma para os alunos da educação infantil, e outra para os alunos do 1º ao 9º ano e ensino médio/secundário, de modo a ter um controle maior tanto na entrada como na saída.

Desde sua fundação, há mais de 40 anos, o Colégio Santa Tereza tem a missão de preparar alunos em todos os níveis de educação, tendo como princípio o lema "Educar para o Futuro", e, assim, buscando ofertar uma sólida proposta pedagógica, com referencial de orientação e informação para a formação de futuros cidadãos.

A instituição tem sua metodologia de ensino objetivando a socialização dos alunos, através do método da escola tradicional com recursos do construtivismo.

3.3. Quantidade de alunos

No ano de 2018, o Colégio Santa Tereza totaliza, de acordo com os documentos de matrícula, 884 alunos, distribuídos nos três ciclos de educação, de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 1 - Distribuição dos alunos por ciclo e turma

CICLO		Maternal	Maternal	Jardim I	Jardim II	Total	
TURMA		I	II				
EDUCAÇÃO INFANTIL		45	45	54	63	195	
FUNDAMENTAL	SÉRIES INICIAIS	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	
		57	60	62	60	46	285
	SÉRIES FINAIS	6ºano	7º ano	8º ano	9º ano		
		62	68	55	52	237	
		ENSINO		1º / 10º		2º/ 11º	
MÉDIO/SECUNDÁRIO		50		59		58	167

3.4. Prestação de serviços

O Colégio Santa Tereza assumiu a missão de “uma educação de qualidade desde o ensino infantil ao ensino médio, formando cidadãos conscientes, com valores para a sociedade” e, para isso, adota uma visão de “ser um colégio de referência pela qualidade do ensino, sendo assim reconhecido pelos resultados no processo de ensino aprendizagem e voltado para formação integral dos nossos alunos”. Estas informações, disponibilizadas em seu *site*, também estão dispostas no Regulamento Geral da empresa e servem como guia para os funcionários.

Ressalta-se que, na região do colégio, existem outras cinco instituições que ofertam os ciclos completos de ensino, e nenhuma delas possui a mesma estrutura física. Além disto, a instituições oferece um diferencial, que faz parte do mundo corporativo e que propõe um trabalho diferenciado, voltado para a qualidade dos serviços prestados: a ouvidoria.

A ouvidoria realiza, com frequência, treinamentos e capacitações aos funcionários da empresa, com foco no atendimento com qualidade e, assim, é possível observar reflexos no atendimento. Esta afirmação tem por base uma pesquisa de satisfação realizada com os pais dos alunos. A pesquisa culmina na elaboração de um relatório, levado à reunião geral com todos os funcionários, expondo a opinião dos pais dos alunos (clientes), o que é preciso melhorar e o que está a agradar.

Reconhece-se que este tipo de intervenção tem um grande impacto na gestão escolar, pois instaura uma reflexão sobre o atendimento, qualidade do serviço e identificação das deficiências que exigem um trabalho de melhoria, voltado para o atendimento de qualidade, que engloba todos os setores da instituição.

Este trabalho reflete diretamente na comunidade escolar, considerando que um ambiente de qualidade reflete-se no cotidiano da sala de aula e no bem-estar dos alunos, que sentem-se à vontade no espaço e os pais sentem-se seguros em deixar seus filhos na escola, por vezes, durante o dia inteiro, visto que além das aulas, os alunos tem atividades extra curriculares e necessitam de um ambiente seguro para isso.

A ouvidoria é um canal de comunicação dos clientes com a escola, foi adotado porque a escola percebeu que as mudanças no cotidiano social, muitos pais não têm tempo de comparecer presencialmente na escola para comunicar, informar ou resolver algum tipo de problema. Por este motivo, foi criado um meio de contato através de telefone ou *e-mail*. O *e-mail* é o meio mais utilizado pelos pais para a comunicação com a ouvidoria.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1. Problema de pesquisa e objetivos

Esta pesquisa tem como proposta a realização de um estudo de caso, o qual será realizado no Colégio Santa Tereza, na cidade de Maceió, estado de Alagoas, no Brasil, que abriu as portas para o desenvolvimento deste estudo, disponibilizando sua estrutura física e dados documentais. Portanto, intentamos analisar a quantidade de matrículas, com foco no ano presente de 2018, e apresentar uma pesquisa de satisfação com os responsáveis dos alunos matriculados, como resposta a uma problemática existente que consistia no grande número de reclamações por parte dos clientes no período da matrícula, reclamações estas que passavam despercebidas e sem aviso ao longo do ano.

Desta forma, questionamo-nos: “Qual a importância de uma gestão voltada para qualidade educacional?”, compreendendo-se que esta qualidade influi diretamente no aumento de matrículas nos anos seguintes e, assim, fazendo da escola uma empresa mais competitiva no mercado, o que exige a constante melhoria na prestação dos seus serviços.

Os objetivos propostos nesta pesquisa estão divididos em objetivos gerais e específico. Nosso objetivo geral é o de “Analisar a relação entre a qualidade dos serviços educacionais prestados e a quantidade de matrículas efetuadas, correlacionando as atividades empreendidas

para a melhoria da gestão educacional no Colégio Santa Tereza, com o foco na satisfação do cliente para com a prestação do serviço”, enquanto nossos objetivos específicos consistem em:

- Apresentar o número de alunos matriculados em 2018 nos níveis e séries educacionais desenvolvidos no Colégio Santa Tereza;
- Desenvolver os pressupostos do programa de qualidade;
- Avaliar a efetividade anual das ações empreendidas pelo programa de qualidade implantado;
- Acompanhar na ouvidoria o grau de satisfação dos clientes por turmas.

4.2. Tipo de pesquisa

A metodologia da pesquisa para desenvolver este estudo foi a pesquisa exploratória. A pesquisa terá como base de procedimento metodológico um estudo documental e bibliográfico, para melhor conhecimento e aprofundamento do tema, aliado a um estudo de caso, de cunho descritivo, cujos dados levantados demandarão análises quantitativas e qualitativas expressas ao final por tabelas e gráficos.

4.3. Métodos

4.3.1. Método Histórico

Segundo Marconi e Lakatos, “O método histórico consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência na sociedade de hoje” (2010, p. 89). De acordo com este conceito, utilizamos o referido método para transcorrer a história do colégio, desde o seu surgimento como também sua evolução ao longo dos anos, de forma a destacar sua influência e contribuição na sociedade atual. Segundo os mesmos autores, a importância deste método distingue-se por ser um “[...] estudo para uma melhor compreensão do papel que atualmente desempenham na sociedade, deve remontar aos períodos de sua formação e de suas modificações” (Marconi e Lakatos, 2010, p. 89), e assim o faremos.

4.3.2. Método estatístico

Utilizando ainda as definições de Marconi e Lakatos, encontramos que “O papel do método estatístico é antes de tudo, fornecer uma descrição quantitativa da sociedade, considerando como um todo organizado” (2010, p. 90). Desta forma, o método estatístico

define-se como um instrumento de delimitação quantitativa, ou seja, aqui o utilizaremos de forma a distinguir as diferentes classes que constituem a comunidade estudantil do campo de estudo, o colégio, dividindo-as entre ciclos, desde o infantil até o ensino médio/secundário.

4.3.3. Método comparativo

O método comparativo, de acordo com Marconi e Lakatos, “o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes” (2000, p. 92). Ou seja, é o método utilizado para efectuar comparações na análise dos dados recolhidos no decorrer da pesquisa, de maneira a encontrar elementos que contribuam na recolha de respostas.

4.3.4. Método estudo de caso

O estudo de caso, de acordo com Marconi e Lakatos, “[...] é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais”, e “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento” (2010, p. 37). Portanto, o estudo de caso é um instrumento utilizado de forma a conhecer o objeto de estudo de forma aprofundada, direcionada e focada. Com a disponibilidade que nos foi cedida pelo colégio, foi possível utilizar deste método na ouvidoria do colégio, possibilitando uma recolha de dados e informações relevantes ao estudo.

No intuito de delimitar e esclarecer o objeto de pesquisa desta tese, a escolha deste método revelou-se o meio mais adequado para adquirir dados esclarecedores, como afirmam Marconi e Lakatos, “Nas ciências biomédicas, o estudo de caso costuma ser utilizado tanto como estudo-piloto para esclarecimento do campo da pesquisa” (2010, p. 37).

4.4. Técnicas e procedimentos de recolha de dados

4.4.1. Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, podemos afirmar, representa o ponto de partida desta investigação. Utilizamos das palavras de Ruiz, o qual afirma que “Bibliografia é o conjunto das produções escritas para esclarecer as fontes, para divulgá-las, para analisá-las, para refutá-las ou para estabelecê-las”, e ainda, “É toda a literatura originária de determinada fonte ou a respeito de determinado assunto” (2006, p. 58).

Desta forma, a elaboração do projeto de pesquisa, bem como toda a base teórica que fundamenta as afirmações e questionamentos aqui propostos, originam-se de pesquisas

realizadas em material publicado, como livros, artigos e reportagens, tanto a nível físico como virtual, devidamente registrados nas referências desta pesquisa.

4.4.2. Pesquisa de campo

A pesquisa de campo, de acordo com Ruiz “[...] consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises” (2006, p. 50), desta forma, consideramos que representa uma forma relevante de recolha de dados e que permite uma ampla utilização de instrumentos.

Nesta pesquisa, foi realizada uma entrevista fechada, composta de uma questão com quatro respostas, para escolher-se uma. A entrevista foi realizada através de contato telefônico do setor de Ouvidoria do colégio com os responsáveis dos alunos matriculados.

Ruiz afirma que a “Entrevista consiste no dialogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa” e que, “Cumpre ainda lembrar que o entrevistador não deve confiar excessivamente em sua memória, portanto, deve anotar cuidadosamente os informes, coletados”, desta forma, “Registrando-os sumariamente durante a entrevista e completando suas anotações imediatamente após a entrevista ou a mais breve possível” (2006, p. 51). Portanto, utilizamos do contacto direto do pesquisador com os entrevistados, de forma a garantir a validade dos dados recolhidos, foi utilizado um gravador de ligação para posteriormente ser feito um *backup* e poder analisar as entrevistas de forma individual e confirmar os dados, e por fim, no decorrer das ligações eram realizadas anotações com as respectivas identificações.

Após a fase de recolha dos dados, foi realizado uma tabulação e um relatório, de forma a organizar as informações e alinhar os resultados da pesquisa. Destacamos que todos os entrevistados foram informados previamente que se tratava de uma pesquisa a nível académico, garantindo-lhes a participação voluntária e a confidencialidade dos dados.

4.4.3. Estudo de caso

O estudo de caso envolveu toda a administração escolar da escola, pois ao mesmo tempo em que o Colégio Santa Tereza disponibilizou seu ambiente para a realização desta pesquisa, não impondo limites à intervenção académica, acatou também com o resultado das pesquisas realizados, utilizando-as na melhoria do atendimento prestado aos clientes, tanto os alunos como os respectivos responsáveis.

4.5. Amostra

A amostra desta pesquisa é constituída pelos responsáveis dos alunos matriculados nas classes do Colégio Santa Tereza, desde o infantil, representado pelo Maternal até o 2º ano do ensino médio/secundário. Não foram abrangidos os alunos do 3º ano do ensino médio/secundário por identificar-se que, como uma turma concluinte, os responsáveis não apresentaram interesse em participar.

Portanto, envolveu os responsáveis dos demais ciclos e turmas, normalmente divididas em A e B com a intenção de manter um número de alunos por turma que não comprometa a qualidade do ensino e aprendizagem e também não prejudique a dinâmica da aula ministrada, reconhecendo a necessidade de uma qualidade acima da quantidade.

No total, a entrevista foi realizada com 30 turmas, que totalizam 760 alunos e, destes, foram entrevistados 542 responsáveis. De acordo com os documentos e dados de registro do Colégio, considera-se o alcance de 60% de responsáveis.

4.6. Dados da pesquisa de Qualidade

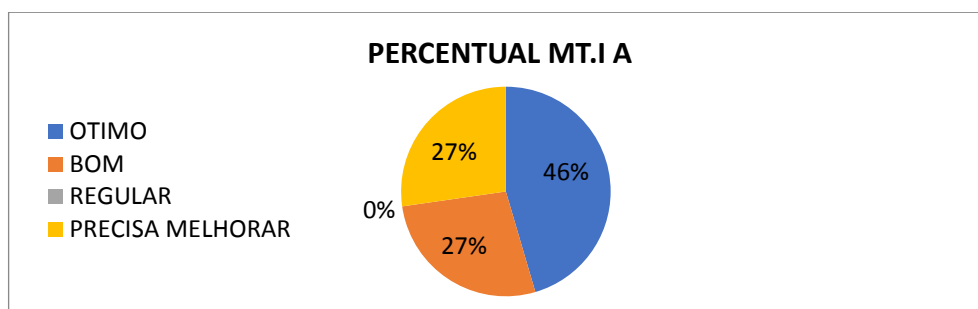
Portanto, junto à Ouvidoria do colégio, foi realizada uma Pesquisa de Qualidade, através de contato telefônico com os responsáveis dos alunos matriculados, apresentando a seguinte questão: “O que acha do serviço do Colégio Santa Tereza?”. As respostas podem ser na escala de: “ótimo, bom, regular ou precisa melhorar”. Foi explicado, antes das respostas, que se tratava de uma pesquisa acadêmica, a nível de mestrado, e que os resultados eram de interesse também do Colégio para saber a opinião dos mesmos e trabalhar melhorias no serviço prestado.

Ao final das entrevistas por contato telefônico, os resultados foram apresentados à comunidade acadêmica. Aqui, apresentamos os dados organizados em tabelas e consideramos que, para o serviço ser considerado satisfatório, as respostas positivas – Ótimo e Bom – devem representar acima de 60% do total. Destacamos que todas as tabelas foram elaboradas pelo pesquisador.

4.6.1. Maternal e Jardim de Infância

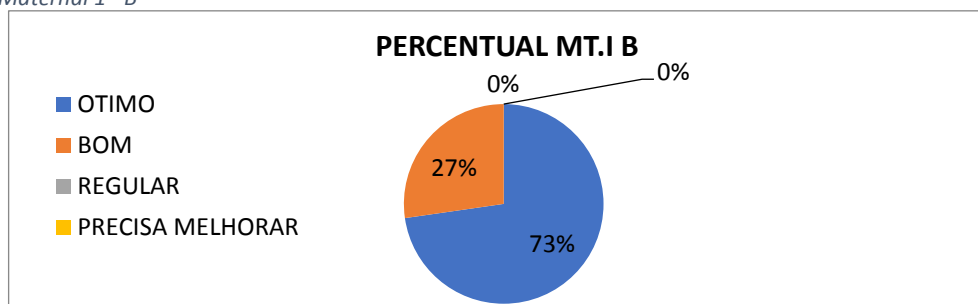
As tabelas abaixo representam a opinião dos responsáveis de alunos do Maternal I e II e Jardim de Infância I e II, totalizando 8 turmas.

Tabela 2 - Maternal 1 - A



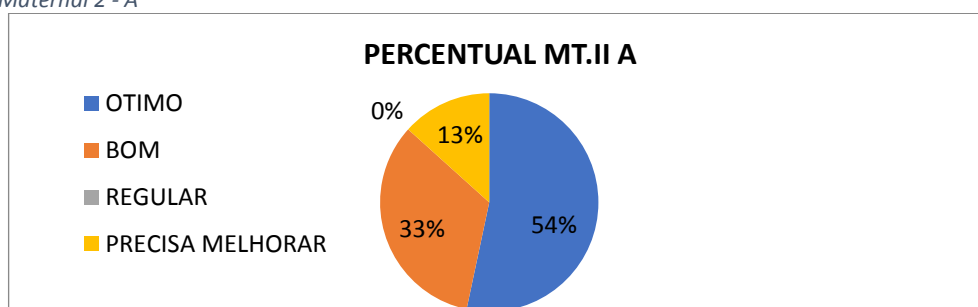
A tabela 1 apresenta o levantamento de uma turma de 13 alunos, dos quais conseguimos entrevistar 11 responsáveis. Destes, 46% considera “ótimo” o serviço prestado pelo colégio, 27% consideram serviço “bom” e 27% diz que “precisa melhorar”. Os resultados positivos somam 73% das respostas, índice considerado satisfatório. Foram apontadas situações referentes à falta de organização em eventos e fardamento.

Tabela 3 - Maternal 1 - B



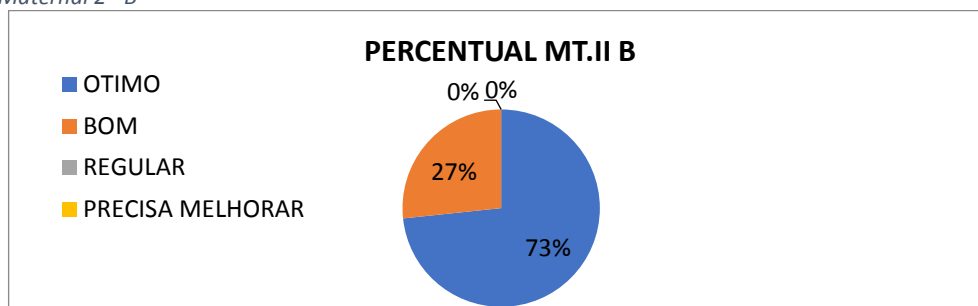
Na tabela 2, a turma formada por 19 alunos alcançou 11 responsáveis, as respostas foram satisfatórias, das quais 73% responderam com “ótimo” e 27% responderam com “bom”. Não houve respostas negativas e nem apontamentos.

Tabela 4 - Maternal 2 - A



Na tabela 3, de uma turma com 19 alunos foram entrevistados 15 responsáveis, dos quais 54% respondeu com “ótimo”, 33% “bom” e 13% que o serviço “precisa melhorar”. A soma dos resultados positivos alcança 87% de satisfação, com apontações referentes à falha na comunicação entre o corpo docente e os responsáveis.

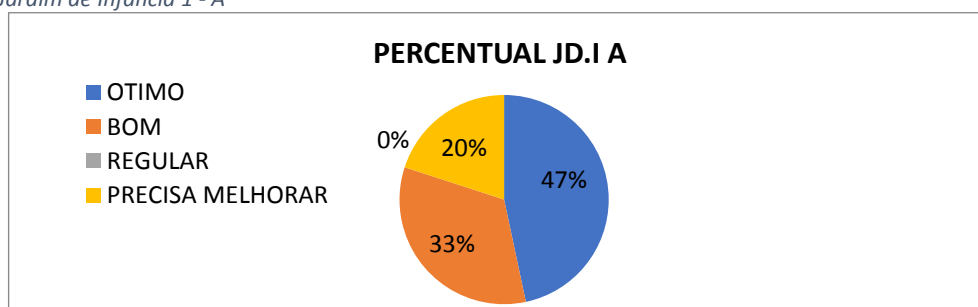
Tabela 5 - Maternal 2 - B



Na tabela 4, da turma de 17 alunos foram entrevistados 15 responsáveis, 73% respondeu com “Ótimo” e 27% respondeu “Bom”. Não obtivemos respostas negativas, somando 100% de satisfação no serviço e não houve apontamentos.

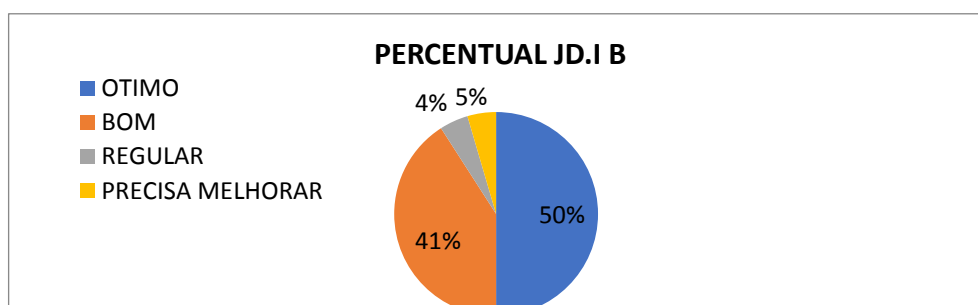
Destacamos que o Maternal 1 B e 2 B, os quais obtiveram ambos 100% de satisfação, são referentes ao turno vespertino. Acreditamos ser relevante destacar que as professoras são diferentes das turmas da manhã e o horário é considerado melhor pelos pais.

Tabela 6 - Jardim de Infância 1 - A



Na tabela 5, a turma é composta por 27 alunos e foram entrevistados 15 responsáveis, dos quais 47% respondeu “Ótimo”, 33% respondeu “Bom” e 20% respondeu que o serviço “precisa melhorar”. Somando os resultados positivos chega-se a 80% de satisfação, com apontamentos referentes à falha de comunicação das atividades extras.

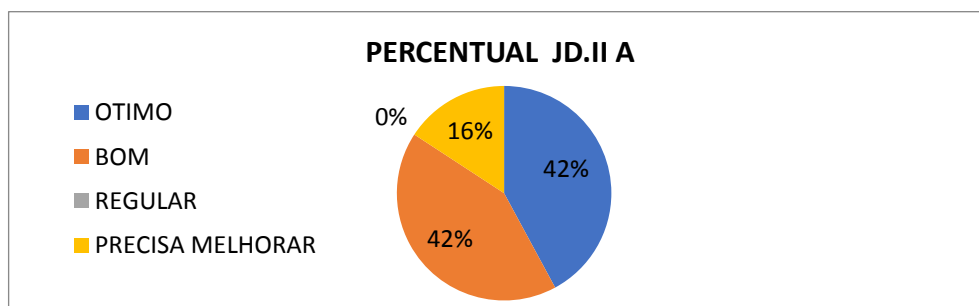
Tabela 7 - Jardim de Infância 1 - B



Na tabela 6, a turma de 28 alunos teve 23 responsáveis entrevistados, 50% respondeu com “Ótimo”, 41% respondeu com “Bom”, 4% com “Regular” e 5% com “Precisa melhorar”.

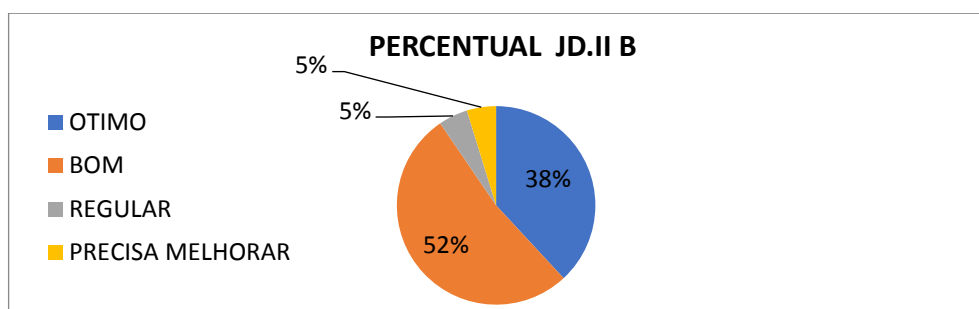
A soma de respostas positivas é de 91%, com apontamentos referentes à comunicação entre corpo docente e responsáveis.

Tabela 8 - Jardim de Infância 2 - A



Na tabela 7, na turma de 20 alunos, foram entrevistados 18 responsáveis, 42% respondeu “Ótimo”, 42% “Bom” e 16% “Precisa melhorar”. A soma das respostas positivas chega a 84%, um índice satisfatório, com apontamentos referentes à mudança de professor.

Tabela 9 - Jardim de Infância 2 - B

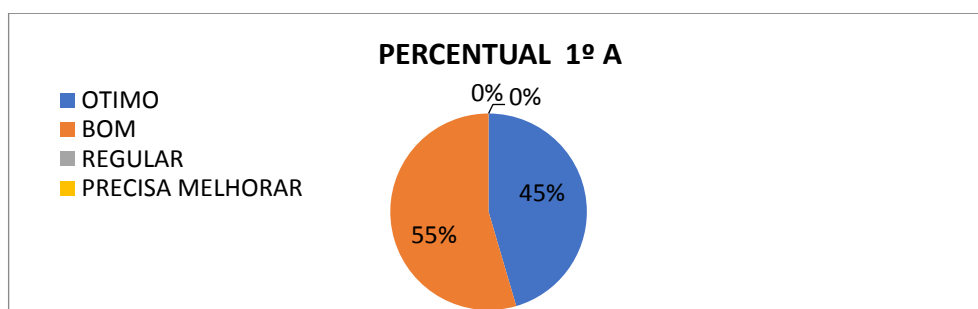


A tabela 8, da turma com 31 alunos, entrevistamos 21 responsáveis, finalizando o primeiro ciclo de ensino, apresentou respostas de 38% com “Ótimo”, 52% “Bom”, 5% “Regular” e 5% “Precisa melhorar”, da mesma forma, as respostas positivas somam 90% de satisfação pelo serviço prestado. Os apontamentos foram relacionados à elogiar este meio utilizado pela escola de contatar os responsáveis por telefone com intuito de melhorar o atendimento.

4.6.2. Ensino Fundamental Inicial

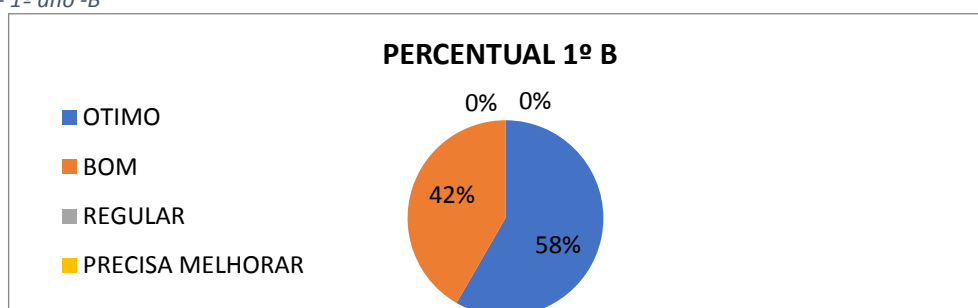
Em relação às séries do ensino fundamental inicial, que compreende do 1º ao 5º ano, desta forma, alunos a partir da idade escolar, apresentamos as seguintes tabelas, que representam a opinião dos responsáveis dos alunos de dez turmas:

Tabela 10 - 1º ano - A



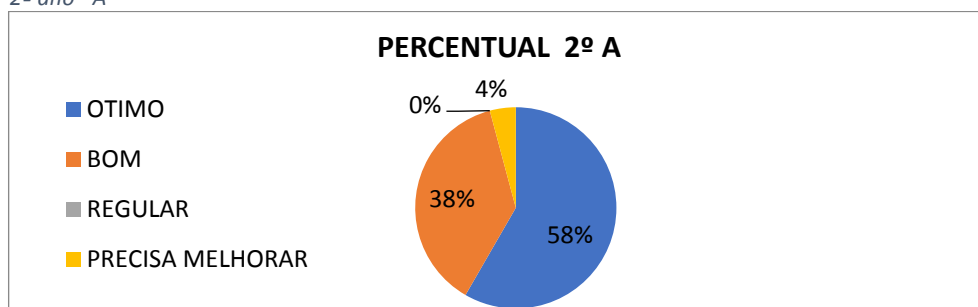
Na tabela 9, de um total de 31 alunos, obtivemos a resposta de 22 responsáveis. Destes respondentes, temos 45% respondendo com “Ótimo”, 55% com “Bom” e 0% de respostas negativas. Desta forma, as respostas foram totalitariamente positivas.

Tabela 11 - 1º ano -B



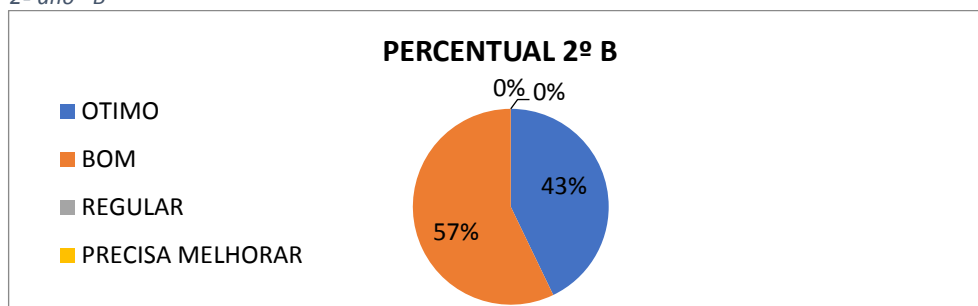
Na tabela 10, em um total de 28 alunos, conseguimos entrevistar 23 responsáveis. Destes, de forma semelhante à tabela anterior, apenas obtivemos respostas positivas, das quais 58% “Ótimo” e 43% “Bom”.

Tabela 12 - 2º ano - A



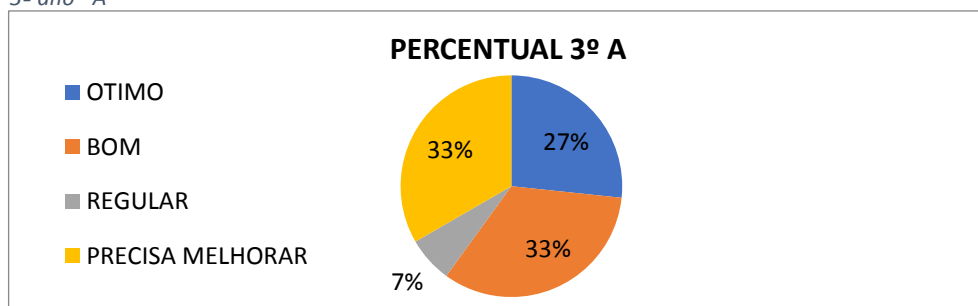
Na tabela 11, no total de 32 alunos, entrevistamos 25 responsáveis, dos quais 58% respondeu com “Ótimo”, 38% “Bom” e 4% “Precisa melhorar”. As respostas positivas somam 96% de satisfação pelo serviço prestado. Na resposta negativa, ressaltou-se uma falha na comunicação em diversas situações cotidianas, reclamações sobre a forma como são ministradas duas aulas e falta de higiene nos ambientes compartilhados.

Tabela 13 - 2º ano - B



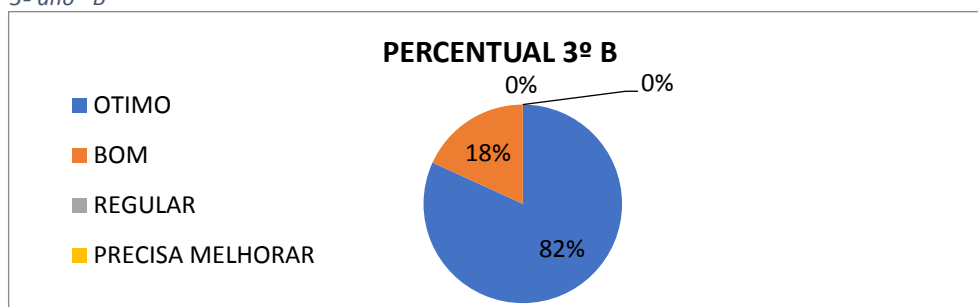
Na tabela 12, de um total de 25 alunos, foram entrevistados 21 responsáveis. Destes, 43% respondeu “Ótimo” e 57% “Bom”, somando 100% de satisfação. Ainda assim, foram apontadas reclamações em relação à atrasos, eventos e respectivos gastos como também destacou-se, novamente, a falha na comunicação.

Tabela 14 - 3º ano - A



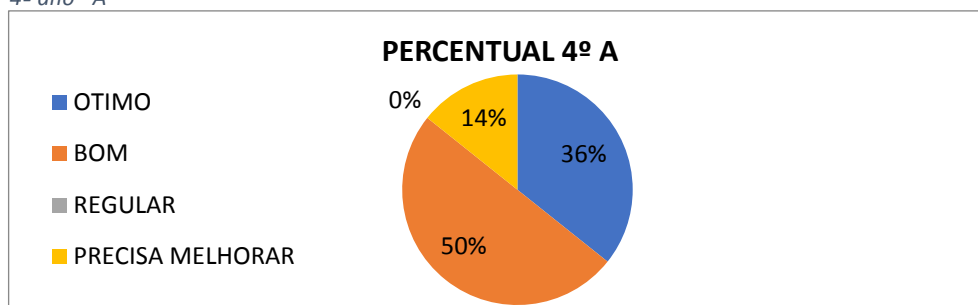
Na tabela 13, de 27 alunos, foram entrevistados 16 responsáveis, dos quais 27% respondeu “Ótimo”, 33% “Bom”, 7% “Regular” e 33% “Precisa melhorar”, somando os resultados positivos alcançamos exatos 60% de satisfação, o valor considerado mínimo. Destacamos também que é o maior percentual de insatisfação até o momento nos ciclos já tabulados da pesquisa. Nesta turma, foram apontadas situações referentes a troca de professor, ausência de comunicação com os pais, também houve reclamação sobre a metodologia de uma matéria e sobre estrutura física.

Tabela 15 - 3º ano - B



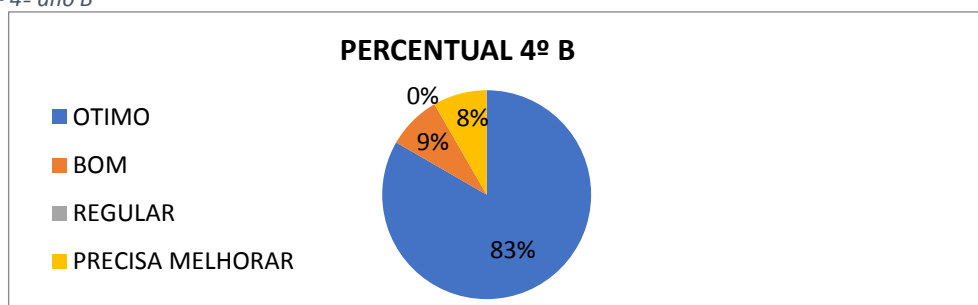
Na tabela 15, de um total de 20 alunos, conseguimos 16 entrevistas com os responsáveis, dos quais 82% respondeu “Ótimo” e 18% “Bom”, somando 100% de satisfação na prestação do serviço, sem apontamentos extras.

Tabela 16 - 4º ano - A



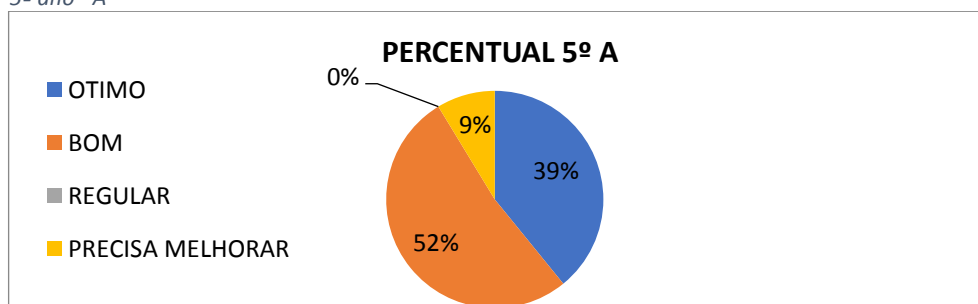
Na tabela 15, da turma de 30 alunos, foram realizadas entrevistas com 15 responsáveis. Destes, 36% respondeu com “Ótimo”, 50% “Bom” e 14% “Precisa melhorar”. As respostas positivas somam 86% satisfação. Aqui foram apontadas reclamações voltadas ao corpo docente, tanto sobre forma de ministrar aulas como a relação com os alunos.

Tabela 17 - 4º ano B



Na tabela 16, de um total de 17 alunos, foram entrevistados 18 responsáveis, dos quais 83% respondeu “Ótimo”, 9% “Bom” e 8% “Precisa melhorar”. A soma das respostas positivas atinge 92% de satisfação. Aqui foram destacadas situações a nível de gastos extras em atividades, eventos e materiais.

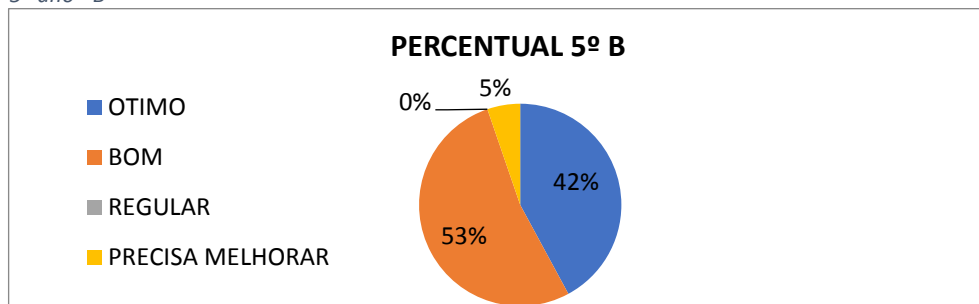
Tabela 18 - 5º ano - A



Na tabela 17, de 33 alunos, entrevistamos 22 responsáveis, os quais 39% respondeu “Ótimo”, 52% “Bom” e 9% “Precisa melhorar”. A soma das respostas positivas alcança 91%

de satisfação. As situações destacadas foram semelhantes às da turma anterior, a nível de gastos extras em atividades, eventos e materiais.

Tabela 19 - 5º ano - B

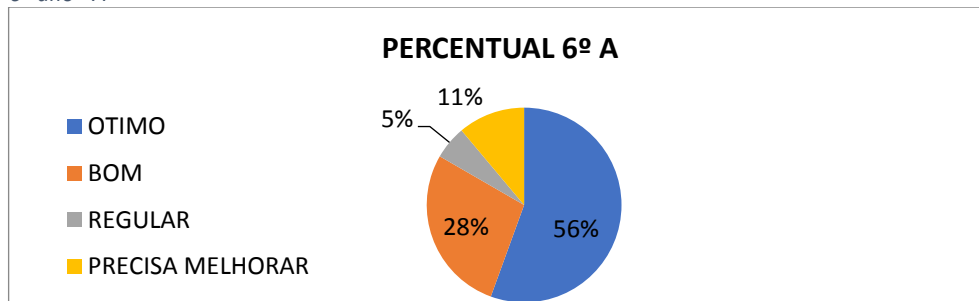


A tabela 18, representa uma turma de 25 alunos, dos quais conseguimos entrevistas 19 responsáveis. Destes, 42% respondeu com “Ótimo”, 53% “Bom” e 5% “Precisa melhorar”. As respostas positivas somam 95% de satisfação. Os apontamentos foram relativos à falha na comunicação e na organização de atividades específicas do colégio, como o transporte.

4.6.3. Ensino Fundamental Final

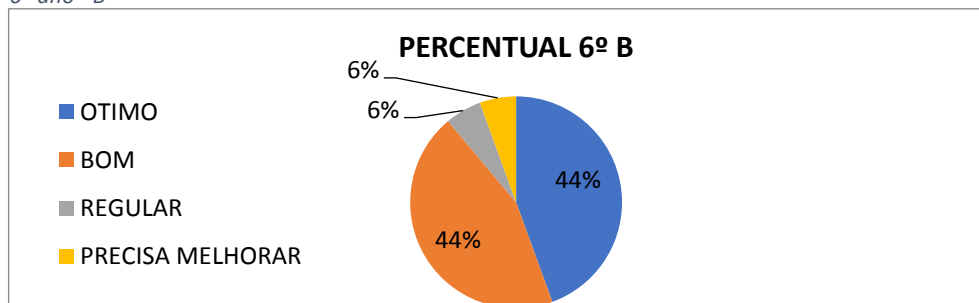
O Ensino fundamental Final representa a metade final do ensino básico, assim representando as turmas do 6º ao 9º ano, totalizando 8 turmas.

Tabela 20 - 6º ano - A



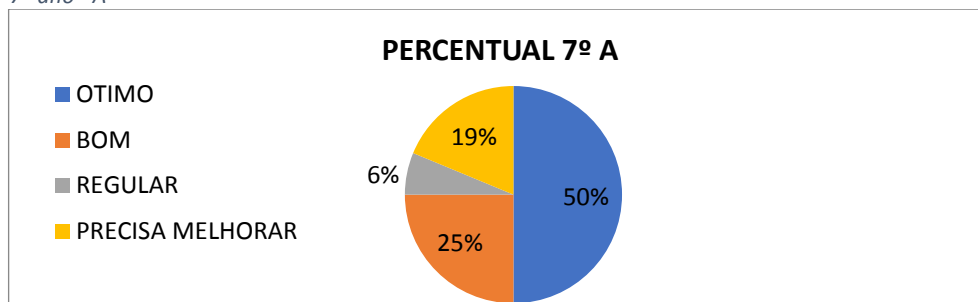
Na tabela 19, da turma de 30 alunos, entrevistamos 17 responsáveis. Destes, 56% respondeu com “Ótimo”, 28% “Bom”, 5% “Regular” e 11% “Precisa melhorar”. As respostas positivas somam 84% de satisfação, enquanto as negativas somam 16%. Aqui os apontamentos foram em formato de sugestões relativas ao método avaliativo.

Tabela 21 - 6º ano - B



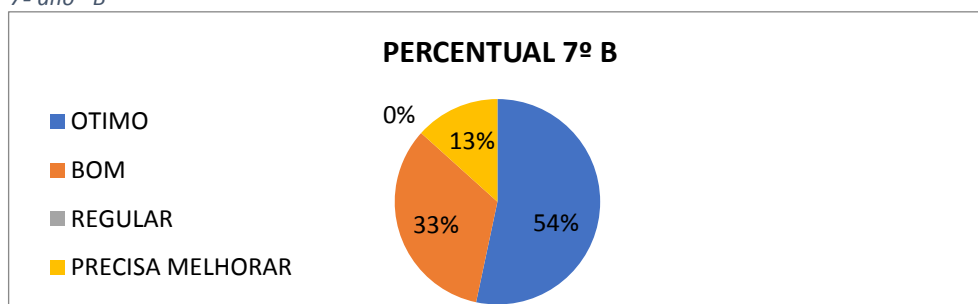
A tabela 20, refere-se a uma turma de 26 alunos, dos quais 18 responsáveis foram entrevistados. 44% responderam “Ótimo”, 44% “Bom”, 6% “Regular” e 6% “Precisa melhorar”. As respostas positivas chegam a 88% de satisfação, enquanto as negativas somam 12%. Os apontamentos foram relacionados à atrasos e falhas de comunicação.

Tabela 22 - 7º ano - A



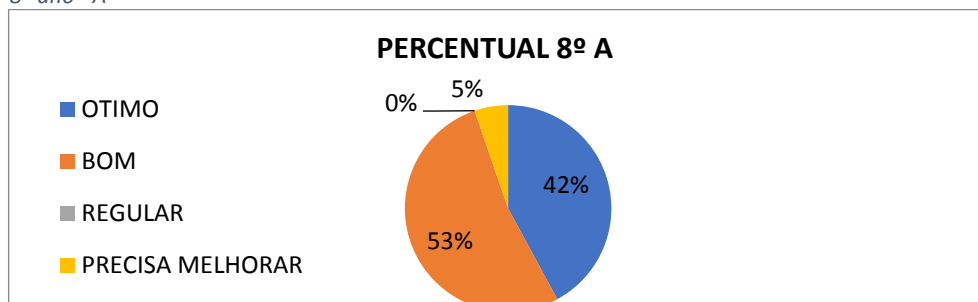
Na tabela 21, a turma composta por 27 alunos teve 17 responsáveis entrevistados, dos quais 50% respondeu “Ótimo”, 25% “Bom”, 6% “Regular” e 19% “Precisa melhorar”. As respostas positivas somam 75% de satisfação, com apontamentos referentes a falha de organização administrativa e de comunicação com os responsáveis.

Tabela 23 - 7º ano - B



A tabela 22 refere-se a uma turma de 21 alunos, onde 15 responsáveis foram entrevistados, 54% respondeu “Ótimo”, 33% “Bom” e 13% “Precisa melhorar”. As respostas positivas somam 87% de satisfação, com apontamentos relativos à organização de atividades extras e falha na parte financeira.

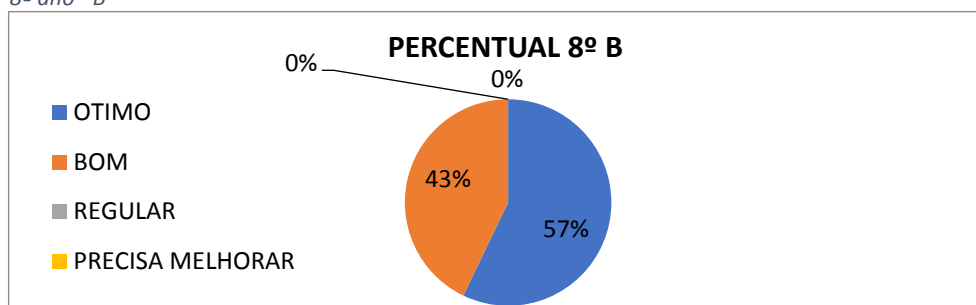
Tabela 24 - 8º ano - A



A tabela 23, referente a uma turma de 24 alunos, alcançou entrevista com 19 responsáveis, que responderam 42% “Ótimo”, 53% “Bom” e 5% “Precisa melhorar”. As

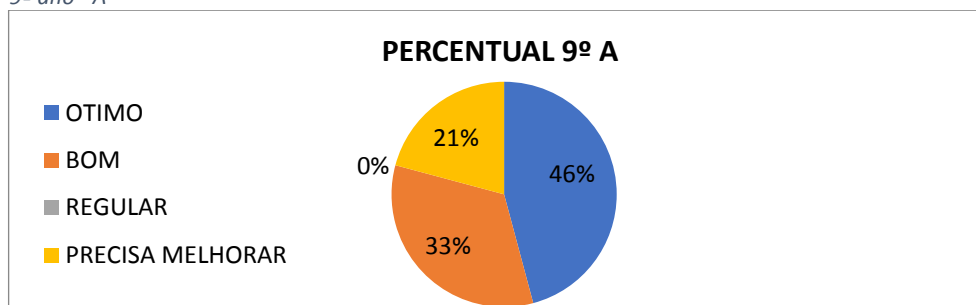
respostas positivas somam 95% de satisfação, os apontamentos foram em relação ao atendimento da secretaria.

Tabela 25 - 8º ano - B



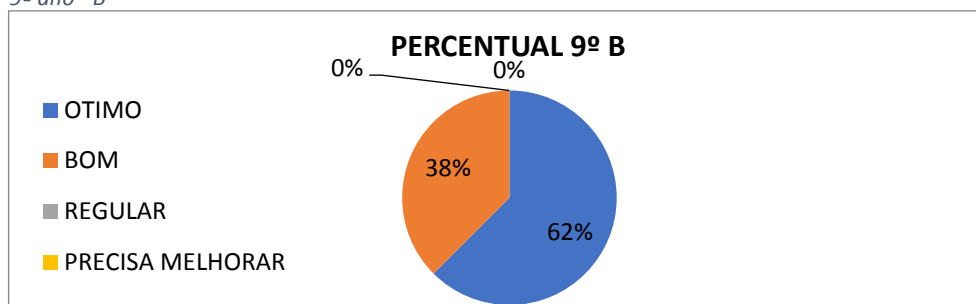
A tabela 24, representa uma turma de 11 alunos, dos quais 7 responsáveis foram entrevistados. Destes, 57% respondeu “Ótimo” e 43% “Bom”, sem respostas negativas e sem apontamentos.

Tabela 26 - 9º ano - A



A tabela 25, de uma turma de 42 alunos, foram entrevistados 26 responsáveis. Destes, 46% responderam “Ótimo”, 33% “Bom” e 21% “Precisa melhorar”. As respostas positivas somam 79% por cento de satisfação, e alguns dos apontamentos foram em relação às metodologias de matérias específicas, como também problemas com o setor financeiro.

Tabela 27 - 9º ano - B

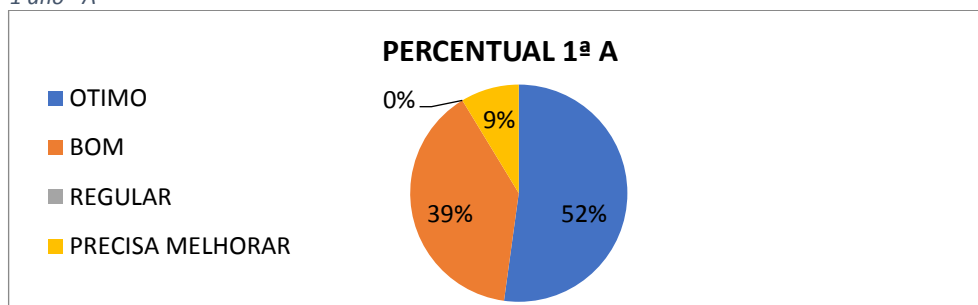


A tabela 26, de uma turma de 22 alunos, 19 responsáveis foram entrevistados, 62% respondeu com “Ótimo” e 38% “Bom”, as respostas totais foram positivas, com apontamentos em relação ao setor financeiro.

4.6.4. Ensino médio/secundário

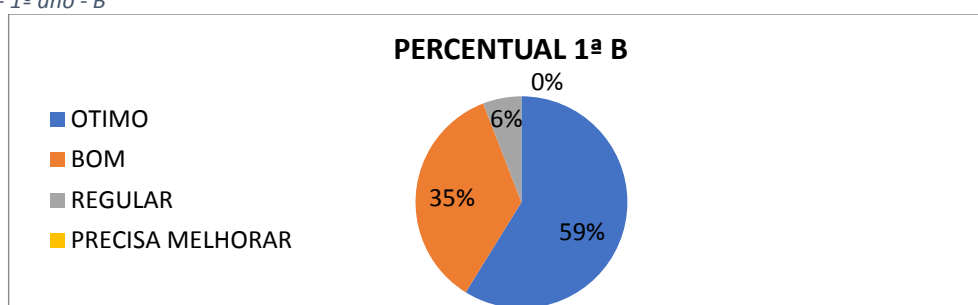
O ensino médio ou, também chamado ensino secundário, representa o último ciclo de estudos do Colégio, de forma mais objetiva, prepara os alunos para o ingresso no mundo do trabalho. Como ressaltado anteriormente, os responsáveis dos concluintes do último ano não demonstraram interesse em responder às entrevistas por se tratar de uma turma em processo final. Desta forma, apresentamos aqui os resultados da entrevista em 4 turmas.

Tabela 28 - 1º ano - A



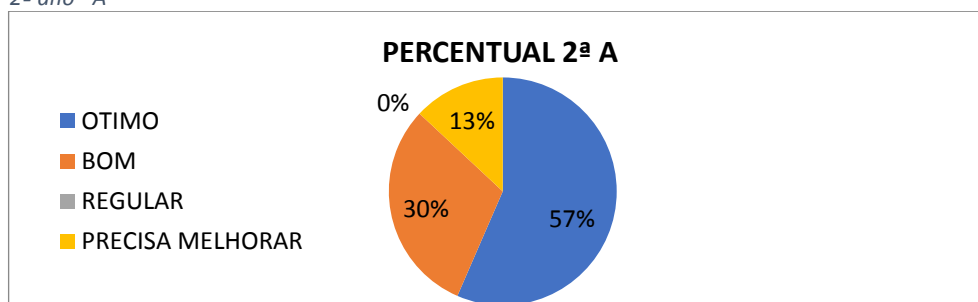
A tabela 27, de uma turma de 35 alunos, conseguimos entrevistas 21 responsáveis. Destes, 52% respondeu com “Ótimo”, 39% “Bom” e 9% “Precisa melhorar”, ao somar as respostas positivas, atingimos 91% de satisfação e apontamentos relacionados à organização administrativa, falha de comunicação e metodologia de ensino de determinadas matérias.

Tabela 29 - 1º ano - B



A tabela 28, referente a uma turma de 21 alunos, foram entrevistados 18 responsáveis, 59% respondeu “Ótimo”, 35% “Bom” e 6% “Regular”. A soma das respostas positivas chega a 94% de satisfação e não foram realizados apontamentos.

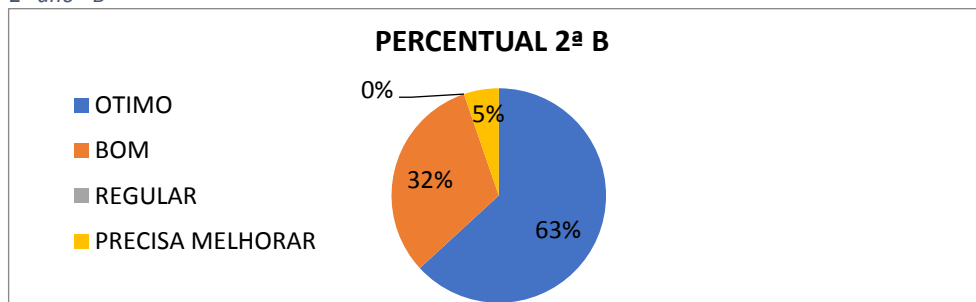
Tabela 30 - 2º ano - A



Na tabela 29, em uma turma de 36 alunos, foram entrevistados 23 responsáveis. Destes, 57% respondeu “Ótimo”, 30% “Bom” e 13% “Precisa melhorar”. As respostas positivas somam

87% de satisfação, com apontamentos relativos ao horário do transporte e falha no atendimento telefônico.

Tabela 31 - 2º ano - B



Por fim, na tabela 30, em uma turma de 23 alunos, foram entrevistados 19 responsáveis. Destes, 63% respondeu com “Ótimo”, 32% “Bom”, 5% “Precisa melhorar”. Desta forma, a soma de respostas positivas soma 95% de satisfação, sem apontamentos.

4.7. Análise dos resultados

Diante dos resultados recolhidos, foi realizada uma análise a nível macro, ou seja, considerando as respostas de forma ampla e geral, como também foi realizada uma análise mais pormenorizada em cada turma, identificando os apontamentos realizados e os níveis de satisfação encontrados, assim, conseguimos elaborar um banco de dados, utilizando como índice de satisfação valores acima de 60%, o qual envolvia as respostas “ótimo” e “bom”.

Destacamos que, na educação infantil, somando os percentuais foi alcançada uma média de 84,75% de satisfação no total do ciclo, e deste, houve um diferencial acima da curva que foi o maternal 2 B, com porcentual de 100% de satisfação, sendo esta a única turma a alcançar satisfação total.

No Fundamental anos iniciais, do 1º ao 5º ano, a média alcançada foi de 87,70% de satisfação. No fundamental anos finais, do 6º ao 9º ano, a média alcançada foi de 88,50% de satisfação com os serviços prestados e, por fim, no Ensino Médio, foi alcançada a maior média, de 91,75% de satisfação.

Os dados revelaram, portanto, que todas as pesquisas revelaram um nível de satisfação bastante acima de 60%, sendo o valor mínimo de 84,75%. Este resultado revela, mesmo com os apontamentos mencionados, um alto nível de satisfação com a prestação dos serviços, mas que, mesmo assim, devem ser melhorados.

Foi elaborado um relatório, com os resultados e, principalmente, com os apontamentos, de forma a garantir a confidencialidade dos mesmos, e apresentados os resultados aos funcionários do colégio. Todos foram envolvidos porque existiam situações mencionadas em quase todos os setores. Desta forma, compreendeu-se que a melhor forma de intervenção era a partilha dos resultados e, em conjunto, encontrar meios de melhorar a prestação de serviços.

Este método de pesquisa revelou-se bastante utilitário para o futuro do atendimento da Ouvidoria do Colégio, trazendo benefícios para todos os envolvidos, desde os funcionários, aos responsáveis dos alunos e aos próprios alunos, visto que todos formam a comunidade escolar e devem desenvolver-se em conjunto.

Portanto, a pesquisa apresentou benefícios para a gestão escolar, indicando os meios necessários para a melhoria da qualidade do serviço e apresentando à empresa um novo instrumento de trabalho.

4.8. Conclusão

Diante dos dados tabulados, foi possível identificar diferentes fatores de opinião que envolvem o serviço prestado pelo colégio. Através das respostas objetivas, com o uso de um índice percentual a avaliar de forma positiva e negativa, ao mesmo tempo que foi permitido aos entrevistados comentarem além do solicitado, culminou na elaboração de um documento sólido e completo para a avaliação com os funcionários da empresa, de forma a identificar as falhas e corrigi-las.

Mesmo assim, percebeu-se que a avaliação do serviço prestado pelo colégio atingiu um alto índice positivo, com muitos clientes – neste caso, os responsáveis dos alunos – satisfeitos.

Foi uma mais valia para ambos os lados, visto que, aos clientes a realização de uma pesquisa de qualidade transpassou a preocupação da empresa em ofertar um serviço cada vez melhor, considerando-os enquanto agentes essenciais do processo de avaliação de qualidade. Para a escola, foi um instrumento para identificar se o trabalho tem sido realizado de forma correta e, o que não agrada ao cliente, foi identificado para trabalhar em sua melhoria.

Estes fatores indicem numa melhora da relação entre a comunidade escolar e os responsáveis, como também a criação de uma reputação do serviço que se expande e destaca o colégio dentro de sua esfera privada, resultando em um aumento da procura pelos serviços desta empresa e, conseqüentemente, aumentando-se também o número de matrículas.

Considerando, desta forma, que o objetivo geral desta investigação era o de “Analisar a relação entre a qualidade dos serviços educacionais prestados e a quantidade de matrículas

efetuadas, correlacionando as atividades empreendidas para a melhoria da gestão educacional no Colégio Santa Tereza, com o foco na satisfação do cliente para com a prestação do serviço”, considera-se que o objetivo foi alcançado, visto que no decorrer da pesquisa de campo foi constantemente realizada a análise da qualidade dos serviços e, com os resultados e a apresentação da pesquisa aos funcionários da escola, foi possível discutir e identificar fatores qualitativos que influem de forma direta no número de matrículas efectuadas.

Considerando, ainda os objetivos específicos, descreveremos os quatro de forma separada. O primeiro objetivo específico, de “Apresentar o número de alunos matriculados em 2018 nos níveis e séries educacionais desenvolvidos no Colégio Santa Tereza”, foi alcançado com sucesso, visto que este levantamento foi realizado para contabilizar a quantidade de responsáveis a serem contactados para a pesquisa, apresentando esta quantidade na amostra desta pesquisa.

O segundo objetivo específico pretendia “Desenvolver os pressupostos do programa de qualidade”, o que foi realizado tanto no levantamento bibliográfico e está descrito no corpo teórico desta pesquisa, como foi também apresentado nos processo da pesquisa de campo.

O terceiro objetivo específico, de “Avaliar a efetividade anual das ações empreendidas pelo programa de qualidade implantado”, foi a proposta apresentada ao Colégio, após a realização da pesquisa e sua efetividade e resultados somente poderão ser avaliados após algum tempo, mas foi um objetivo adotado pela instituição que revela o reconhecimento da mesma sobre a pesquisa realizada.

Por fim, o ultimo objetivo específico pretendia “Acompanhar na ouvidoria o grau de satisfação dos clientes por turmas”, sendo este realizado em todas as etapas da pesquisa de campo.

Desta forma, considera-se que os objetivos foram alcançados com sucesso, revelando uma melhoria na qualidade da prestação de serviços para a instituição que permitiu a investigação e adoptou as modificações indicadas e, assim, permitindo uma resposta positiva da investigação no âmbito de sua efetividade e relevância a nível teórico e prático.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação de mestrado assumiu como objetivo principal compreender a importância da qualidade na prestação de serviços, em uma abordagem mista utilizando de fundamentação teórica, articulada a um estudo de caso realizado no Colégio Santa Tereza junto ao serviço de ouvidoria.

No intuito de estabelecer uma coerente fundamentação teórica, foram utilizadas algumas teorias da administração no sentido clássico, que são confirmadas por diferentes autores de referência no estudo da administração, teorias estas que contribuíram para o desenvolvimento do conceito de qualidade.

Considerando o estudo de caso realizado, a qualidade no âmbito da administração foi direcionado à realidade da instituição escolar.

Através da pesquisa de satisfação realizada com os responsáveis dos alunos matriculados, através do setor de ouvidoria do Colégio Santa Tereza foi constatado o nível de satisfação na prestação do serviço, como também foi ressaltado as críticas construtivas.

Os resultados da pesquisa foram utilizados não somente para a coleta de dados desta pesquisa, mas também incluiu uma reunião com os funcionários da escola para apresentação dos resultados, culminando na adoção, por parte da direção escolar, deste método de pesquisa como objeto constante de avaliação dos serviços prestados pela escola sendo assim,

implantando um sistema de qualidade voltado para uma melhoria contínua na prestação do serviço.

Como bem destacado na fundamentação teórica, permite a avaliação constante dos serviços e, conseqüentemente, a reorganização do tipo de serviços prestados, contribuindo no âmbito da organização da empresa e, principalmente, na satisfação dos clientes.

Os resultados explicitam o exposto teoricamente, a administração é uma ciência que tem se desenvolvido por muitos anos e adaptado-se à dinâmica social, econômica e financeira, de forma a permitir a organização das empresas de forma a atender seu objetivo final de vender serviços e ter retorno financeiro.

Compreendemos, desta forma, que as expectativas para esta investigação foram alcançadas, ao constatar a satisfação dos clientes com a realização da pesquisa e com a implantação da mesma pelo Colégio Santa Tereza, refletindo o compromisso da instituição na melhor relação com os clientes.

A implantação ocorreu após a averiguação, por parte dos funcionários, dos resultados da pesquisa, representados em um relatório, com os pontos fortes e pontos fracos do atendimento, com base na pesquisa realizada, acrescido dos apontamentos extras realizados pelos clientes e, ao final, este relatório foi apresentado e discutido em reunião com toda a equipe.

Desta forma, acordou-se a implantação de uma política de qualidade dos serviços prestados, envolvendo todos os funcionários e trabalhando suas dificuldades através de treinamentos.

Destacamos que o serviço de ouvidoria realiza seu trabalho de forma imparcial e objetiva, ou seja, busca trabalhar diretamente no problema identificado, sem exposição dos setores, funcionários ou dos clientes.

A implantação da ouvidoria no Colégio Santa Tereza criou uma nova forma de mediação entre os conflitos dos clientes e dos funcionários, sendo este o meio direto de comunicação, acessível, podendo não ser o atendimento presencial, só via contato telefônico ou via contato de e-mail, com rápido atendimento, de no máximo quarenta e oito (48) horas e que preserva a confidencialidade dos envolvidos. Os clientes sentem-se ouvidos e respeitados, enquanto os trabalhadores sentem-se protegidos de situações expositórias, ao mesmo passo que mantém um serviço de qualidade.

A investigação não sofreu muitas modificações no decorrer da construção, algumas a nível teórico e, ao tratar-se de um estudo de caso, situações extras que exigiram a adaptação, mas sem comprometer o teor fundamental, como exemplo a não participação dos clientes responsáveis pelos alunos concluintes.

Foi preciso também adotar uma postura ética e objetiva no decorrer das pesquisas, visto que mesmo com a pergunta e respostas objetivas, os clientes por vezes queriam estender-se nas colocações e, por este motivo, optei por realizar anotações relevantes, mas com o cuidado de manter a objetividade e a postura profissional, visto que por tratar-se de um serviço que propunha ouvir a opinião dos clientes, por vezes certos limites eram atingidos e o profissionalismo precisava ser mantido e utilizado para controlar a situação.

Ressaltamos que a instituição não lida com objetos, é um meio que envolve a educação e formação de crianças e adolescentes, como também seus pais e responsáveis. Mediar conflitos entre estes clientes e os funcionários exige mais do que técnica, e sim reconhecer fatores como empatia e sentimentos. Assim, foi um desafio articular o campo profissional e pessoal no diálogo com os responsáveis e também no compartilhamento dos resultados com os funcionários.

Ressaltamos que, ao fim desta investigação, considera-se que esta pesquisa poderia ter alcançado também os funcionários, porém com receio da pesquisa ficar abrangente, já que incluía uma amostra acima de 500 pessoas, escolheu-se manter a proposta inicial de realizar a pesquisa somente com os clientes(externos), não descartando uma investigação futura, de complementação de dados.

A nível prático, considerando que o investigador trabalha com a área da ouvidoria há cerca de oito anos, não foram encontradas dificuldades técnicas, mas na articulação com a teoria notou-se dificuldade na existência de produção teórica sobre a prestação de serviço e sobre a gestão educacional.

Desta forma, percebendo-se que o tema não era muito trabalhado a nível teórico, foi um desafio e, ao mesmo tempo, uma motivação a ideia de contribuir para a comunidade acadêmica com esta investigação que articulou a parte teórica e parte prática, tratando-se ainda por cima de um estudo de caso com resultados satisfatórios e positivos não apenas para a pesquisa, mas para o local de realização e para os clientes do serviço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bunnin, N.; Tsui James, E.P. (2010). **Compêndio de filosofia**. (3ª ed). São Paulo: Loyola.

Chiavenato, I. (2000). **Introdução à teoria Geral da Administração**.(6ª ed). Rio de Janeiro: Campus.

Cierco, A. A., Rocha, A. V., Marshall Junior, I., Mota, E. B. & Leusin, S. (2008). **Série Gestão Empresarial: Gestão da qualidade**. (9ª ed) . Rio de Janeiro: FGV.

Cipolla, F. P. (2003). Economia Política do Taylorismo, Fordismo e Teamwork. **Revista de Economia Política**,23, 3 (91).

Coimbra, A. (2007). **Atendimento: o maior diferencial competitivo do mercado**. Brasília: New Date Agency.

Editorial (2015, novembro 01). Em questão a qualidade do ensino de escolas privadas. **O globo**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/opiniao/em-questao-qualidade-do-ensino-de-escolas-privadas-17931581> .

Ferreira, A. B. de H. (1986). **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Gaarder, J. (1995). **O mundo de Sofia: Romance da História da filosofia**. (J. Azenha Jr., Trad.). São Paulo: Cia das letras.

Kotler, P., Keller, K. L. (2012). **Administração de Marketing**. (14ª ed). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Las Casas, A. L. (1994). **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas.

- Lopes, J. C. da C. (2014). **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Européia, Lisboa.
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2000). **Metodologia Científica**. (3ª ed). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2010). **Fundamentos de Metodologia Científica**. (7ª ed). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2008). **Teoria Geral da Administração**. (6ªed). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2012). **Teoria Geral da Administração: Revolução urbana à Revolução digital**. (7ª ed). São Paulo: Atlas.
- Miguel, P. A. C. (2016). **Qualidade: Enfoques e ferramentas**. 3ª ed) . São Paulo: Artliber.
- Palmer, A. (2006). **Introdução ao Marketing Teoria e Prática**. São Paulo: Ática.
- Rosander, A. C. (1991). **Deming's 14 Points Applied to services**. New York: ASQC Quality Press.
- Ruiz, J. A. (2006). **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. (6ª ed) . São Paulo: Atlas.
- Silva, M. N. P. da. (s/d). **A Matemática de René Descartes (1596 – 1650)**. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/matematica/a-matematica-rene-descartes-15961650.htm> .
- Silveira Júnior, A.; Oliveira, W. V. de. (1996). A mudança organizacional na teoria administrativa. **Cadernos de Administração: revista do Departamento de Administração da UnB**, 2, 5, 7-16, Brasília.
- Spagnol, C. A. (2002). Da gerência clássica à gerência contemporânea: compreendendo novos conceitos para subsidiar a prática administrativa da enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, 23(1), 114 – 131.
- Stoner, J. A.F. (1985). **Administração**. (2ª ed). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltd.
- Wood Jr, T. (1992). Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, 32(4), 6-18. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901992000400002>